

Masteroppgave

*”Kunderådgivning i bank –
fokus på motivasjon og arbeidssituasjon”*

Av
Cecilie Emilie Møll Kaddan

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntar ansvar for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder Kristin Dale

Fakultetet for økonomi og samfunnsfag
Universitetet i Agder, Kristiansand
Juni 2010

FORORD

Denne masteroppgaven er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Oppgaven er obligatorisk, og gjennomført i siste semester av studiet. Bestått oppgave belønnes med 30 studiepoeng og gir tittelen siviløkonom. Formålet med oppgaven er at studentene skal få fordype seg i et tema eller område innenfor økonomiske og administrative fag, og tilnærme seg disse emnene ved å anvende vitenskapelige metoder.

Oppslagene i media angående høye bonuser innen finanssektoren, og hvordan kunderådgiverne blir påvirket av det, fanget min interesse. Dette, sammen med kunnskap fra fag innenfor insentivlære og personaløkonomi, førte meg til en samtale med førsteamanuensis Kristin Dale ved Universitetet i Agder, om muligheten for å skrive oppgave innenfor dette emnet.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært svært interessant. Spesielt samtalene med kunderådgiverne i intervjuundersøkelsen har personlig gitt meg mye. Det har også vært en utfordrende og uvant måte å jobbe på. Mest av alt har det vært en lærerik erfaring jeg vil ta med meg videre.

Jeg ønsker å rette en stor takk til de fire bankfilialene som har vært med i undersøkelsen! De ønsker å være anonyme, derfor oppgis heller ikke byen disse bankene ligger i. Spesielt ønsker jeg å takke en av banksjefene som i starten hjalp til med å stake ut kursen for oppgaven, og veiledet meg med mye praktisk fagkunnskap. I tillegg har de tre andre banksjefene vært til stor hjelp, og har bidratt med mye kunnskap og gode tips til oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til veileder Kristin Dale! Hennes gode råd, fylldige tilbakemeldinger, og jevnlig oppfølging har vært til uvurderlig hjelp.

Kristiansand, juni 2010

Cecilie E. M. Kaddan

SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven er å studere kunderådgiverens arbeidssituasjon og motivasjon, og hvordan disse blir påvirket av elementer i omgivelsene. Ideen fikk jeg etter flere oppslag i media, i tillegg til kjennskap til bransjen og samtaler med kunderådgivere. Fokuset er kunderådgivere i privatmarked i bank (personmarked i bankterminologi), og hvordan de blir påvirket av omgivelsene, og personlig motiveres.

Oppgaven er lagt opp slik at den begynner med innledning og problemstilling i kapittel 1. Deretter følger kapittel 2, som jeg har kalt Analyseopplegg. Her får man først et lite glimt inn i bransjen og omgivelsene, og hvordan elementer her gir føringer for kunderådgiverne utenfra. Spesielt EU-direktivet Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) og Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) viser seg å ha stor grad av påvirkning på kunderådgiverne og deres arbeidssituasjon. Videre et avsnitt om personalpolitikk i organisasjoner, som tar for seg emner som rekruttering, nedbemanning, videreutdanning og medbestemmelse for ansatte, tilbakemeldingsrutiner, og trivsel for ansatte. Tilslutt besvares spørsmålet hvorfor man må bruke belønningssystemer.

Kapittel 3 gjennomgår teoretiske emner som er relevante for denne studien av motivasjon. Teorikapittelet er delt i fire; Prinsipal-Agent-teori, Lønn og insentiver, Motivasjonsteorier og Insentiver og rettferdighet. Disse emnene vil være til hjelp for å forstå hvilke mekanismer som påvirker de ansattes motivasjon og væremåte, fra en teoretisk synsvinkel.

Prinsipal-Agent-teorien forklarer forholdet mellom en prinsipal og en agent, hvor agenten gjør et oppdrag på vegne av prinsipalen. I denne oppgaven er prinsipalen i hovedsak ledelsen og agenten er kunderådgiveren. Men i kunderådgiverens møte med kunden, er det kunden som kan sammenlignes med prinsipalen, mens rådgiveren også her blir agenten. Her gjennomgås også emner om hvordan rekruttere de best kvalifiserte ansatte, hvem som må ta risiko, og hvordan utforme mest mulig hensiktsmessige insentiver til innsats.

Lønn og insentiver gir teori om monetær kompensasjon og ikke-monetær kompensasjon. Monetær kompensasjon er lønn gitt i pengeform. Mens ikke-monetær kompensasjon er lønn utbetalt i goder som har en *verdi* i penger, men ikke blir, eller ikke kan bli, utbetalt i penger. Motivasjonsteorier inneholder kjente teorier om motivasjon, før jeg deretter går inn på kilder til motivasjon som er spesielt aktuelt for denne oppgaven.

Avsnittet om Insentiver og rettferdighet gir teori om insentivene som blir gitt de ansatte, og belønningen, oppleves rettferdig. Det er snakk om rettferdighet i forhold til personlige forventninger, og i forhold til hva den ansatte ser andre i samme stilling eller organisasjon har.

Teori om undersøkelsesmetoden er delt i to kapitler. I kapittel 4 beskrives teori om samfunnsvitenskaplig metode generelt, mens kapittel 5 tar for seg metodeopplegget brukt i denne undersøkelsen.

Jeg valgte en kvalitativ metode, og å følge et eksplorativt design, for å belyse problemstillingen best mulig. Ved et eksplorativt design går man i dybden og forsøker å dekke så mange relevante forhold som mulig hos relativt få enheter. Jeg brukte intervjuer for å få fram dette. Problemstillingen var ganske åpen med hensyn til *hva* som motiverer de ansatte, og ved intervjuer var det dermed enklere å gå i dybden i informasjon som dukket opp underveis. Det var viktig ettersom jeg ikke hadde mye kunnskap om problemstillingen fra tidligere. Det fantes heller ikke mange tilsvarende undersøkelser, spesielt ikke på lokalt plan. Jeg ønsket å se på lokale faktorer, og valgte ut en mindre by i Norge. I denne byen har fire banker deltatt, to nasjonale banker og to sparebanker. Ved å velge filialer i samme by, fikk jeg implisitt sikret meg kontroll over arbeidsmarkeds karakteristika for det lokale arbeidsmarkedet. Siden disse filialene er i *samme* by, er de ansatte jeg intervjuet i samme arbeidsmarked, hvilket innebærer at man har fått kontrollert for arbeidsledighet og lønnsnivå i regionen, i tillegg til utside lønn (markedslønn), og arbeidsforhold. På den andre siden er bankene i en relativt liten by, og det er *ikke gitt* at resultatene kan generaliseres til også å gjelde i en større by (som for eksempel Oslo). Det gjelder både med hensyn til arbeidsmarkedsforhold og kundeforhold.

Kapittel 6 presenterer resultatene fra intervjuene. Dette blir relatert til teorien i kapitlene 2 og 3.

Intervjuene viser at de ansatte i stor grad er preget av utfordringene rundt Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) og Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR). Dette ble nevnt i flere sammenhenger, og er veldig aktuelt nå fordi alle finansielle rådgivere må bestå autorisasjonsprøven (AFR) for å kunne arbeide med salg av og råd om spareprodukter. Denne prøven må bestås innen 01.april 2011.

Personalpolitikken i bankene er en mindre viktig faktor til motivasjon til *innsats*, men den har betydning for *valg* av bank å være ansatt i og motiverer for om man ønsker å *fortsette* i

nåværende stilling. Rutiner rundt det å ansette nye blir nevnt som en utfordring for banksjefene på grunn av nye tider innenfor bransjen, og noen opplever at *”arbeidsmarkedet er blitt et arbeidsmarked”*.

Lønnssystemet i bankene er primært fastlønnssystem, men ulike former for gruppebaserte bonussystemer er vanlig å bruke. Fastlønn motiverer kunderådgiveren til å fokusere på *kvalitet* framfor *kvantitet*. Den gir også en motivasjon til å komme på jobb, men ikke nødvendigvis motivasjon til *ekstra* innsats. Derimot vil bonussystemene fungere som en motivasjonsfaktor til *ekstra* innsats. I tillegg kommer det i intervjuene frem at ikke-monetær lønn er en vel så stor faktor for motivasjon til økt innsats, som bonussystemene. Ikke-monetær lønn kan være goder som gratis medlemskort på treningssenter eller kjøregodtgjørelse. Men når det her er snakk om *økt* motivasjon til *innsats*, er det belønning i form av anerkjennelse, respekt og tillit, som har betydning

Det er mange elementer som spiller inn når man snakker om hva som motiverer ansatte til å yte ekstra innsats. Elementer som forholdet til kundene, opplæring og ny kunnskap, arbeid i team, organisasjonskulturen, grad av medbestemmelse, og tillitt og anerkjennelse fra kunder og ledelse, spiller inn i arbeidssituasjonen til den ansatte, og deres motivasjon til ekstra innsats.

I tillegg kom det i intervjuene fram at press på kunderådgivere og mellomledere utgjør store utfordringer for de som ”gir” presset, som for eksempel ledelsen og andre. I tillegg til at også kunderådgiverne blir påvirket personlig i dagliglivet. Tiden vi lever i nå, og utviklingen fra bare få år tilbake, har i tillegg stor grad av påvirkning på kunderådgiveren. Det at de ansatte har et nært forhold til kundene i en liten by, påvirker også motivasjonen. Sjansen for å treffe kunden sosialt er stor, og vil medvirke til at kunderådgiveren er mer tilbakeholden i fokuset på salg av sine banktjenester/produkter.

Resultatene er nyttige ved at banksjefene (mellomlederne) får rede på hvilke utfordringer de står overfor, og sammenhenger i hva som motiverer de ansatte til best mulig innsats. Det kan også være interessant for kunderådgivere i andre banker å lese om hva som påvirker kunderådgivere i samme bransje på lokalt plan. Norge er et land med mange mindre byer og tettsteder, og resultatene fra en slik undersøkelse vil kunne favne veldig mange.

Som en videreutvikling av denne undersøkelsen kunne det være en ide å utvikle en spørreundersøkelse som kunne bli sendt til flere banker rundt om i landet. Siden denne undersøkelsen er gjort i en liten by, vil det også kunne være en mulighet å gjøre tilsvarende undersøkelse i en storby (som for eksempel Oslo) for å avdekke eventuelle forskjeller. Jeg vil *anta* at man kan finne forskjeller her, blant annet på grunn av mindre lokal tilhørighet og løsere kundeforhold i større by. Det ville vært interessant å se om kunderådgivere i storbyer også føler at muligheten for å treffe kundene i sosiale settinger påvirker deres fokus på salg.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. Innledning	8
1.1 Problemstilling	8
2. Analyseopplegg	10
2.1 Oppgavens oppbygging	10
2.2 Bransjevirkelighet	10
2.2.1 Banker	10
2.2.2 Markets in Financial Instruments Directive (MiFID)	11
2.2.3 Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR)	12
2.3 Personalpolitikk	13
2.4 Formålet med belønningssystemer	19
3. Teori	20
3.1 Prinsipal-Agent	20
3.1.1 Ugunstig utvalg	21
3.1.1.1 Signalisering	21
3.1.1.2 Sortering	22
3.1.2 Adferdsrisiko	23
3.1.2.1 Risikodeling	24
3.1.2.2 Insentivkontrakter	26
3.1.3 Kontraktsutformingsutfordringer	28
3.1.3.1 Informasjonsprinsippet	28
3.1.3.2 Insentivintensitetsprinsippet	28
3.1.3.3 Kontrollprinsippet	29
3.1.3.4 Equal-compensation-prinsippet	29
3.1.4 Mothakeeffekten	30
3.2 Lønn og insentiver	31
3.2.1 Monetær kompensasjon	32
3.2.1.1 Fast lønn	34
3.2.1.2 Variabel lønn	35
3.2.1.3 Prestasjonslønn	39
3.2.1.4 Resultatlønn	40
3.2.1.5 Objektive vs. subjektive evalueringskriterier	41
3.2.1.6 Individuell vs. gruppebasert belønning	43
3.2.1.7 Sammenligning av forskjellige insentivlønnssystemer	47
3.2.2 Ikke-monetær kompensasjon	47
3.2.2.1 Differensiert lønn	47
3.2.2.2 Sosiale- eller velferdstiltak	48
3.2.2.3 Psykologiske midler	48
3.3 Motivasjonsteorier	49
3.3.1 Indre og ytre motivasjon	49
3.3.2 Kognitiv forventningsteori	51
3.3.3 Likeverdsteori	53
3.3.4 Herzbergs tofaktorteori	54
3.3.5 Ikke-monetær belønning som motivasjon	55
3.3.6 Arbeidsmiljø og kollegafellesskap som motivasjon	57
3.3.7 Interne arbeidsmarkeder som motivasjon	63
3.4 Insentiver og rettferdighet	66
4. Metode fra en teoretisk tilnærming	68
4.1 Forskningsdesign	68
4.1.1 Eksplorativt design	68

4.1.2 Deskriptivt design	68
4.1.3 Kausalt design	68
4.2 Datatyper og Analyseenheter	69
4.2.1 Datatyper	69
4.2.2 Analyseenheter	71
4.3 Intervju	75
4.4 Kvalitet	76
4.4.1 Validitet	76
4.4.2 Reliabilitet	77
5. Metode i denne undersøkelsen	79
5.1 Valg av metode og datainnsamling	79
6. Resultater fra intervjuundersøkelsen	83
6.1 Reglementer og bestemmelser i omgivelsene som påvirker den ansattes motivasjon	83
6.2 Personalpolitikk og motivasjon hos den ansatte	88
6.3 Lønssystemer – hvorfor de ansatte får betalt det de gjør og hvordan lønnen motiverer den ansatte	92
6.4 Andre ting som motiverer den ansatte	98
7. Konklusjon	106
8. Litteraturliste	109
9. Figur/Tabell/Formelliste	114
10. Appendiks – intervjuguide	115

1. Innledning

I de siste år har det i norske medier vært mye snakk om for høye bonuser i banksektoren. I tillegg til at noen kunderådgivere har blitt belønnet for oversalg av kompliserte spareprodukter. Dette gav seg utslag i negative oppslag i media, fordi denne type salg kan være uheldige for uvitende kunder. Ved å kikke litt fant jeg at også reglementer i omgivelsene hadde direkte innvirkning på kunderådgiverne. Sammen med min interesse for andre mennesker rundt meg, ble det dermed interessant å skulle se nærmere på hvordan lønn, bonuser, regler og andre elementer i omgivelsene påvirker *kunderådgiverens arbeidssituasjon og motivasjon* til innsats i arbeidet. Jeg har også ved en tidligere anledning snakket med ansatte i en av bankene i undersøkelsen, hvilket gjorde meg oppmerksom på at deres arbeidssituasjon hadde blitt glemt i denne mediedebatten.

1.1 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke arbeidsmotivasjon innenfor banksektoren i en mindre by i Norge. Norge er et spredt bygd land, slik at små, lokale steder er aktuelt for folk flest å vite noe om. I tillegg hadde den nevnte mediedekningen hovedsakelig et Oslo-fokus. I oppgaven ønsker jeg å studere hva som påvirker kunderådgiveres arbeidssituasjon og motivasjon. Dette innebærer i praksis å se på bankenes personalpolitikk (hovedsakelig i forhold til arbeidsoppgaver og rekruttering), kundeforhold, hvordan de ansatte og deres arbeid blir påvirket av Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) og Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR), og hvordan dette da også påvirker deres forhold til kundene. Jeg skal også se på deres lønns- og bonussystem, og hvordan det påvirker deres arbeidsinnsats, motivasjon og forhold til kundene. I tillegg til andre forhold som intervjuene viser at motiverer de ansatte. Oppgaven blir av praktiske grunner avgrenset til å gjelde kunderådgivning til privat kunder (personmarked i bankterminologi).

En kvalitativ utforskningsmetode ved bruk av intervjuer i flere, men ikke alle, banker i denne byen, blir brukt for å belyse problemstillingen.

Jeg avgrenser området til å gjelde en liten by i Norge, fordi jeg føler det er mest relevant, i og med at Norge er et forholdsvis lite land, med mange små, lokale samfunn. Dermed favner det

mange mennesker. Fokuset på *private* kunder gjør også undersøkelsen aktuell for mange. I tillegg er det interessant hvordan det lokale miljøet binder sammen private kunder og kunderådgiveren. Alle har et forhold til banken, og det blir kanskje mer tydelig på et mindre sted hvor ”alle kjenner alle”, og hvor du mest sannsynlig treffer din kunderådgiver også utenfor bankens dører og åpningstider.

Andre emner jeg ønsker å komme inn på er;

- Hva er det som gjør at kunderådgiverne får betalt som de får?
- Hvordan påvirker et eventuelt bonussystem kunderådgiverens ønske om å selge til kunden?
- Er det hensiktsmessig å ha et bonussystem for salg i personmarked i bank med det forholdet den ansatte får til privatkunder?
- Hva er det som motiverer kunderådgiveren til å gjøre en innsats hvis han/hun *ikke* får bonus for salg?

Dette leder til oppgavens tittel og problemstilling;

*”Kunderådgivning i bank –
fokus på motivasjon og arbeidssituasjon”*

2. Analyseopplegg

2.1 Oppgavens oppbygging

Innledningsvis forteller kapittel 1 om bakgrunnen for oppgaven, og hvordan den er blitt avgrenset. Dette blir gjort for å gjøre leser oppmerksom på hva som er fokuset i undersøkelsen.

Videre gir kapittel 2 en mer inngående oversikt over oppgaven, bestemmelser i bransjen, og teori om personalpolitikk.

Kapittel 3 er hovedkapittelet innenfor teorien. Her blir teoretiske emner, som er relevante for problemstillingen, gjennomgått. Disse emnene vil være til hjelp for å forstå hvilke mekanismer som påvirker de ansattes motivasjon og væremåte, fra en teoretisk synsvinkel. Teorikapittelet er delt i fire; Prinsipal-Agent, Lønn og insentiver, Motivasjonsteorier og Insentiver og rettferdighet.

Teori om undersøkelsesmetode er delt i to kapitler. I kapittel 4 beskrives teori om metoden som er lagt til grunn for undersøkelsen, og hvordan man går fram for å velge mest hensiktsmessig. Mens kapittel 5 tar for seg metoden brukt i denne undersøkelsen.

Deretter, i kapittel 6, blir resultatene fra intervjuundersøkelsen lagt fram. Resultatene blir også knyttet opp mot teorien i kapittel 2 og kapittel 3, i den grad det er mulig. Det blir også pekt på eventuelle utfordringer for banksjefer fremover.

Kapittel 7 er Konklusjon. Videre etterfulgt av Litteraturliste, Figur/Tabell/Formelliste, og tilslutt Appendiks.

2.2 Bransjevirkelighet

Det finnes forskjellige reglementer som i de siste tider har vist seg å påvirke kunderådgivningen innenfor banksektoren. EU-direktivet Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) og Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) i Norge gir bestemmelser som berører kunderådgiverens hverdag. Finanssektoren har også vært mye i media grunnet oppslag om bonusordninger for ansatte.

2.2.1 Banker

Denne masteroppgaven dekker området kunderådgivning til privatpersoner innenfor banksektoren. Dette området har i den siste tiden vært aktuelt på bakgrunn av forskjellige

oppslag i media. Oppslagene handlet blant annet om bonuser og kvaliteten på kunderådgivning. Blant annet var det en debatt for ett par år siden om hvorvidt kunderådgivere i privatmarked bank skulle kalles selgere eller rådgivere.¹ Dette bunnet i klagen etter råsalg på blant annet strukturerte produkter.² Dette førte igjen til at Finansministeren i 2008 gikk til det steg å ønske å forby kompliserte spareprodukter til vanlige privatkunder.³ Bankene måtte på denne tiden også begynne å følge MiFID⁴, og som et resultat av alt dette kom også den norske Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR)⁵. Det sier seg selv at denne omleggingen ville påvirke de ansattes motivasjon og forhold til kundene, hvilket jeg kommer tilbake til senere i oppgaven.

Det såkalte råsalget, bunnet i at kunderådgiverne ble belønnet med kortsiktige bonuser, som ga dem insentiver til denne måten å selge på. Det gav *dem* mindre risiko og høyere lønn, men skulle vise seg å bli svært negativt for kundene. Dette burde lede til at bonussystemene i finansnæringen bør bli mer langsiktige, og gi insentiver til langsiktig verdiskapning, mente DnB NORs konsernsjef Rune Bjerke i januar 2010.⁶ Og ifølge SSBs lønnsstatistikk for finanstjenester, ser bonusene ut til å være på vei nedover, mens den faste delen av månedslønnen ser ut til å øke litt.⁷

2.2.2 Markets in Financial Instruments Directive (MiFID)

Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) er EUs investeringsdirektiv, og ble satt i verk 1. desember 2007. Dette er regler som regulerer bankers og andre verdipapirforetaks investeringstjenester innen EØS. I Norge er reglene regulert gjennom Verdipapirhandelloven⁸. Disse reglene er til for å sikre at investoren har god nok informasjon før han foretar investeringen. I tillegg vil de bedre beskyttelsen til investoren mot å bli ”lurt” til investeringer som er dårlige for ham, men gode for dem han investerer hos. MiFID sier også at alle foretak som skal yte investeringsrådgivning må ha konsesjon fra Finanstilsynet (tidligere Kredittilsynet⁹). Reglene gir også utfyllende krav til investeringsrådgiveren om informasjons-

¹ Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 06.mars 2009). “Selvfølgelig er de imot”, og Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 09.mars 2009). “Nekter å akseptere tittelen ”selger””

² Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 05.februar 2008). “Vi ble belønnet for råsalg”

³ Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 11.februar 2008). “Forbyr kompliserte spareprodukter”

⁴ Se Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) lenger nede

⁵ Se Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) lenger nede

⁶ NRK Nyheter. (Sættem, J. B. 28.januar 2010). “Kritiserer kortsiktige bonuser”, og NRK Nyheter. (Sættem, J. B. 28.januar 2010). “Bankbonusene må endres”

⁷ Statistisk Sentralbyrå. (26.november 2009). Lønnsstatistikk. Tilsette i finanstjenester, per 1.september 2009. Reduserte bonuser i finansnæringa

⁸ Verdipapirhandelloven. (2007) Lov om verdipapirhandel av 29.juni 2007 nr.75

⁹ Finanstilsynet. Forside – velkommen til finanstilsynet.no.

og omsorgsplikt overfor kundene. Det skal så detaljert som mulig samles inn informasjon fra kunden om dens erfaring og kunnskap om markedet. På dette grunnlag kan rådgiveren klassifisere kunden som profesjonell eller ikke-profesjonell, og hans veiledning må bunne i dette. Rådgiveren har også plikt til å gi opplysninger om avkastning og risiko til de aktuelle investeringene, i tillegg til kostnader og gebyrer, og gi sin vurdering av om investeringen er hensiktsmessig.¹⁰

2.2.3 Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR)

Denne ordningen ble etablert 1.januar 2009 som en avtale mellom Finansnæringens Hovedorganisasjon (FNH), Sparebankforeningen, Verdipapirfondenes forening (VFF) og Finansforbundet, og kan sies i være et resultat av MiFID-reglene. En annen grunn til at den ble etablert var at banknæringen ønsket å erstatte interne sertifiseringsordninger med en felles nasjonal ordning. Dette vil medvirke til at omgivelsene vil få mer tillitt til rådgivningen.¹¹ Denne ordningen er lovpålagt.¹² Opplæringen innen banker skiftet med dette fra en bedriftsspesifikk¹³ type opplæring/sertifisering til en mer generell type lik for alle banker. Dette vil igjen være til fordel for de ansatte ved at deres nasjonale sertifisering vil kunne gi dem fordeler ved eventuelt skifte av bank å være ansatt i.

Formålet med ordningen er å sikre en høy faglig og etisk standard på finansiell rådgivning. Ordningen gir opplæring til finansforetakets rådgivere om hvordan de bør veilede kunden angående plassering av kundens formue. Ordningen gjelder i hovedsak rådgivning gitt til ikke-profesjonelle kunder i personmarked. For å bli en autorisert rådgiver, må de ansatte bestå en teoretisk og praktisk prøve som arrangeres av en organisasjon kalt Autorisasjonsordningen. Det er det enkelte finansforetaket som rådgiveren er ansatt hos som har ansvaret for at ordningen blir fulgt opp. Og innen 01.april 2011 må alle ansatte som arbeider som finansielle rådgivere ha bestått denne autoriseringen.¹⁴ I tillegg stilles det krav om en test annethvert år, for dokumentering av gjennomført oppdatering av kunnskap.¹⁵

¹⁰ Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO). *MiFID – nytt regelverk om investeringstjenester*.

¹¹ Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO). *Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere*.

¹² Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere. (11.desember 2008). *Etableringsavtalen*.

¹³ For bedriftsspesifikk og generell opplæring, se Personalpolitikk

¹⁴ Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR). (01.12.2009). *Om AFR*.

¹⁵ Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (01.januar 2009). *Veien til autorisasjon*.

2.3 Personalpolitikk

Alle organisasjoner har behov for en personalpolitikk, det vil si prinsipper og retningslinjer om hvordan man bør legge opp og styre organisasjonen, i tillegg til behandling og anvendelse av menneskelige ressurser. Det vil gjøre at arbeidet med menneskelige ressurser ikke framstår rotete og useriøst for ansatte og potensielle nye ansatte. Styringen av menneskelige ressurser omfatter blant annet anskaffelse, utvikling, anvendelse, avvikling og planlegging av arbeidskraft. Personalpolitikken bør være gjort tydelig for alle i organisasjonen.¹⁶

I det følgende vil jeg gå inn på temaer innenfor dette som har hatt betydning for min oppgave videre.

En stor utfordring for organisasjoner er rekruttering av nye ansatte. Rekrutterer man *internt*¹⁷ i organisasjonen vet man til en viss grad hvordan den ansatte er som person, og det er gjerne derfor man velger å rekruttere internt. En større utfordring er å rekruttere fra andre steder enn organisasjonen selv, såkalt *ekstern* rekruttering.¹⁸ Rekruttering av nye ansatte innebærer økt forpliktelse og økning i kostnader for organisasjonen, og det er derfor viktig å drive systematisk og kontinuerlig rekrutteringsarbeid. Dette er viktig for løpende å vurdere;

- rekrutteringens lønnskostnader over en 10-20-års periode
- rekrutteringens bidrag til produktivitet og kvalitet
- rekrutteringens innvirkning på organisasjonskulturen
- rekrutteringens innvirkning på det sosiale miljøet i organisasjonen

Ved å se på disse punktene, vil man lettere kunne vurdere hvilke personer som er best egnet til den ledige stillingen.¹⁹

Det finnes flere framgangsmåter for ekstern rekruttering. Nordhaug (2002)²⁰ nevner seks måter;

- Annonsering
organisasjonen setter inn stillingsannonser i aviser og fagmagasiner, gjøres kjent for alle

¹⁶ Nordhaug, O. (2002). s.49

¹⁷ Intern rekruttering utdypes nærmere i Interne arbeidsmarkeder under Motivasjonsteorier

¹⁸ Nordhaug, O. (2002). s.20-21

¹⁹ Nordhaug, O. (2002). s.20-21 og s.97-98

²⁰ Nordhaug, O. (2002). s.108-111

- Bruk av offentlig arbeidsformidling
organisasjonen kontakter bemanningsbyråer eller NAV for arbeidskraft
- Rekruttering på utdanningssteder
organisasjonen headhunter arbeidskraft direkte fra universitetet
- Uformell søking
personen som ønsker jobb oppsøker selv organisasjonen
- Nettverksmetoder
organisasjonen søker etter nye ansatte via sine sosiale og profesjonelle nettverk
- Jobbmesser
flere organisasjoner markedsfører seg selv på en felles messe

Fordeler ved å rekruttere eksternt er at organisasjonen blant annet blir tilført ”friskt blod”, og nye tanker, ny kompetanse, og nye måter å løse ting på kommer inn i organisasjonen. Det vil gi utslag i økt kreativitet og produktivitet. Det er sunt med en viss gjennomstrømning og tilførsel av nye ansatte i organisasjonen, men for mye utskiftninger kan medføre problemer på lengre sikt.²¹ Tilførsel av ansatte og ny kompetanse skjer vanligvis fordi andre ansatte slutter, pensjoneres eller fordi virksomheten ekspanderer.²²

Sett fra den nye ansattes side, er det flere ting som spiller inn på valg av organisasjon.

Knudsen og Ryen (2005)²³ viser til en undersøkelse gjort av Opinion/Manpower angående trekk ved organisasjonen som er viktig ved jobbvalg. Undersøkelsen peker på syv forhold; lønn, utviklingsmuligheter, frynsegoder, bedriftens verdier, bedriftens samfunnsengasjement, bedriftens omdømme og trygghet.

Det blir vist slik²⁴;

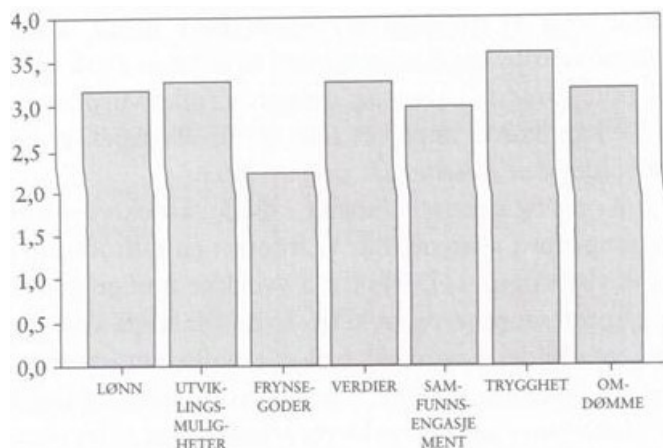
²¹ Nordhaug, O. (2002). s.107

²² Nordhaug, O. (2002). s.88

²³ Knudsen, K. og Ryen, A. (2005). kap.4, s.78-80

²⁴ Knudsen, K. og Ryen, A. (2005). kap.4, s.79

Figur 1 - Viktige faktorer ved valg av arbeidsgiver



Kilde: Knudsen, K. og Ryen, A. (2005). s.79

Dette gir et bilde av hva respondentene i den nevnte undersøkelsen legger til grunn ved eventuelt valg av jobb. Svarene er slik at verdien 1 betyr ikke viktig, og verdien 4 betyr svært viktig. Det er gjennomsnittsverdien som vises i denne figuren. Det er interessant å peke på at jobbens trygghet og verdier vektlegges vel så høyt som høy lønn og utviklingsmuligheter, mens betydningen av frynsegoder er lavest. Alle elementene har betydning, men i forskjellig grad.

En undersøkelse gjort av Dale-Olsen (2006)²⁵ viser at høye lønninger og frynsegoder av høy verdi faktisk reduserer gjennomstrømningen av ansatte, såkalt ansatt-turnover. Det indikerer at de ansatte ønsker å bli i organisasjonen ved slike fordeler.

En annen måte å trives i bedriften på, er graden av medbestemmelse. Og en undersøkelse gjort av Kvinge, Grimsrud og Schøne (2005)²⁶ viser at åtte av ti norske bedrifter (mer enn ti ansatte) praktiserer en eller annen form for representativ medbestemmelse. I mange tilfeller er medbestemmelse lovpålagt, men i en femtedel av de med representativ medbestemmelse er ikke de ansatte fagorganiserte. Medbestemmelse fra ansatte kan ta ulike former, for eksempel ved deltakelse i beslutninger om hvordan produksjonen skal utføres. En annen måte å ha medbestemmelse på er at de ansatte kan ha en form for finansiell deltakelse, ved at de har aksjer i bedriften, og at de da får eierskap til den investerte kapitalen. Det mest vanlige er at det praktiseres forskjellige former for representativ medbestemmelse, ved at det internt velges

²⁵ Dale-Olsen, H. (2006)

²⁶ Kvinge, T., Grimsrud, B. og Schøne, P. (2005)

representanter som ivaretar de ansattes interesser.²⁷ Grad av medbestemmelse vil også kunne påvirke de ansattes motivasjon til innsats.²⁸

Andre metoder for å få de ansatte til å trives i organisasjonen kan for eksempel være tilbud om sponset videreutdanning, sponset kursing og annen sponsing til ekstra kompetanse hos den ansatte. Utvikling av kompetanse hos de ansatte ansees som viktig i de fleste organisasjoner. Det gir faglig styrke og høyere effektivitet for organisasjonen, samtidig som det gir selvtillit og trygghet hos den ansatte.²⁹

Det finnes generell og bedriftsspesifikk opplæring. Generell opplæring gir kompetanse som er til fordel for flere arbeidsgivere og også andre markeder. Og bedriftsspesifikk opplæring gir kunnskap som kun er til fordel for den nåværende arbeidsgiveren.³⁰ *Generelt* er det anbefalt at organisasjonen bruker bedriftsspesifikk opplæring for å beholde de ansatte man allerede har, eller for å knytte dem tettere til organisasjonen. Denne opplæringen blir betalt av organisasjonen. Det er *generelt* ikke anbefalt at organisasjonen betaler for generell opplæring, siden andre organisasjoner også kan dra nytte av det.³¹

Likevel, i en undersøkelse gjort av Schøne (2005)³² ble det ikke funnet støtte for denne teorien. Han fant at ni av ti bedrifter i Norge (med mer enn ti ansatte) har gitt sine ansatte generell opplæring det siste året (i undersøkelsen var det 2002), og bedriften har betalt for opplæringen. Resultatene viste han slik³³;

²⁷ Kvinge, T., Grimsrud, B. og Schøne, P. (2005). s.133-136

²⁸ Se Arbeidsmiljø og kollegafellesskap under Motivasjonsteorier

²⁹ Nordhaug, O. (2002). s.159-161

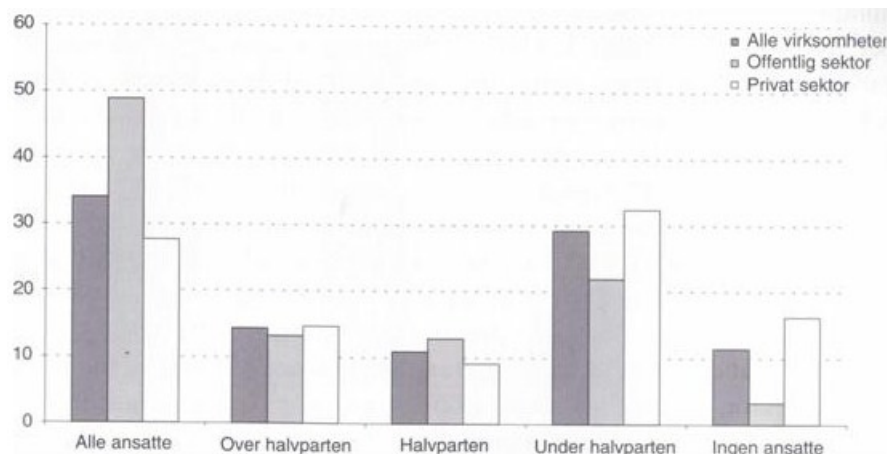
³⁰ Garibaldi, P. (2006). s.156

³¹ Garibaldi, P. (2006). kap.10

³² Schøne, P. (2005)

³³ Schøne, P. (2005). s.83

Figur 2 – Omfanget av generell opplæring i norske bedrifter (kvartiler)



Kilde: Schøne (2006) s.83

Dette viser bedrifter som har gitt opplæring til alle ansatte, noen, eller ingen. ”Over halvparten” er definert som at 75 % av de ansatte fikk opplæring, og ”under halvparten” er definert som 25 % av de ansatte. Tallene viser prosentandelen av bedriftene som gir henholdsvis alle, over halvparten, halvparten, under halvparten, og ingen ansatte opplæring. Dersom vi trekker den mørkeste søylen helt til høyre (ingen ansatte) fra en total på 100 %, får vi ca. 90 %, hvilket betyr at ni av ti bedrifter med mer enn ti ansatte ga minst noen av sine ansatte bedriftsspesifikk eller generell opplæring i 2002.

Til sammenligning, kan man også nevne at AFR-ordningen blir betalt av arbeidsgiver, samtidig som den kan ansees som en generell opplæring. Den *knytter* ikke den ansatte tettere til bedriften, men til bransjen.³⁴

Når ansatte trives med forholdene, ønsker de jo heller ikke å forlate organisasjonen. Dersom de ikke trives, finnes det omtrent like mange grunner til å forlate organisasjonen som det finnes misfornøyde ansatte. Dersom det er den ansatte som kommer med ønsket om å forlate organisasjonen, kan den ansatte si opp i tråd med reglene i egen arbeidsavtale basert på Arbeidsmiljøloven³⁵. Når det gjelder organisasjonen, kan den ikke uten grunn kvitte seg med ansatte. Men i noen tilfeller må nedbemanning³⁶ gjøres. Utgangspunktet er at organisasjonen må ha kartlagt sitt behov for bemanning på forhånd. På grunnlag av dette vil organisasjonen kunne sette opp en plan over oppgaver som må utføres, hvor mange ansatte de virkelig trenger, og hvilken kompetanse det er gitt at de ansatte må ha. Dermed vil det bli synlig hvilke

³⁴ Se Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) under Bransjevirkelighet

³⁵ Arbeidsmiljøloven. (2005) *Lov arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17.juni 2005 nr.62.*

³⁶ Downsizing i engelsk litteratur

ansatte organisasjonen *ikke* trenger. Behovet for færre ansatte vil kunne vise seg på grunn av høye kostnader i organisasjonen og endringer i markedet. Måten nedbemanningen blir gjort på, må skje i henhold til arbeidsmiljøloven og tariffavtaler. Vanligvis skjer nedbemanningen ved oppsigelser etter arbeidsmiljølovens regler. Men flere og flere organisasjoner tar i bruk sluttpakker ved nedbemanninger.³⁷ Sluttpakker defineres som særlige ytelser som den ansatte får som kompensasjon for at han *aksepterer* at arbeidsforholdet avsluttes.³⁸ Ved utvelgelsen av de ansatte som må gå, og ved vurdering av oppsigelse vs. sluttpakke, er det flere momenter som spiller inn. Organisasjonen må blant annet vurdere det opp mot;

- arbeidsmiljøloven, og hva den pålegger
- kostnader ved vanlig oppsigelse vs. sluttpakker
- arbeidsmarkedet, og hvordan det påvirker den ansatte som står uten arbeid
- forholdet til, og forståelsen til, de ansatte som blir igjen
- pålegg vs. frivillighet, oppsigelse er et pålegg fra arbeidsgiver, mens en sluttpakke kan de ansatte *velge*, hvilket gjør at den ansatte frivillig kan være med på nedbemanningen, og dette kan bli mottatt forskjellig blant de ansatte
- organisasjonens omdømme i samfunnet
- organisasjonens/bransjens praksis ved tidligere nedbemanninger
- oppsigelsestid, dersom ikke organisasjonen har bruk for arbeidstakerne i denne tiden, vil det kunne være hensiktsmessig å tilby sluttpakke i stedet.

Organisasjonen må selv foreta en helhetsvurdering av hva som er viktigst i den gitte situasjonen.³⁹

Organisasjonen bør også ha systemer for tilbakemeldinger fra de ansatte og for karriereplanlegging. Dette bør være tilstede for at organisasjonen skal vite hvor den ansatte står når det gjelder meninger og følelser i forhold til arbeidet, og deres framtidsplaner for arbeidet. Det vil også hjelpe organisasjonen ved planlegging av arbeidskraft i fremtiden.⁴⁰ For å få dette til, er medarbeidersamtaler mye brukt. Medarbeidersamtaler defineres som systematiske, forberedte og jevnlige samtaler mellom over- og underordnet. Her er meningen at det skal tas opp temaer som får frem informasjon som kan brukes til planlegging og utvikling, både på individuelt plan og på organisasjonsplan.⁴¹

³⁷ Skarning, N. (2005). s.15

³⁸ Skarning, N. (2005). s.11

³⁹ Skarning, N. (2005). s.15-18

⁴⁰ Nordhaug, O. (2002). s.135-137

⁴¹ Nordhaug, O. (2002). s.74

2.4 Formålet med belønningssystemer

Belønningssystemer kan defineres som organisasjonens totale formelle ordninger for økonomisk kompensasjon og tilleggssytelser. Formålet med slike systemer er at det skal virke motiverende for flest mulig ansatte. På denne måten vil det bidra til høy produktivitet og effektivitet i organisasjonen. Ved utarbeidelse av slike systemer må organisasjonen passe på at systemene ikke påfører dem selv for store kostnader.⁴²

Systemer for lønn er viktig på flere måter. Sett fra organisasjonens side har lønnen tre viktige funksjoner; den må utbetales, den må være der for å tiltrekke og beholde arbeidskraft, og den kan virke inn på motivasjon og arbeidsinnsats. Organisasjoner velger forskjellige lønnssystemer, og etter vurdering av tre viktige egenskaper, kan man velge det best mulige systemet for sin organisasjon;⁴³

- kostnadseffektivitet, arbeidskraften bør være billigst mulig
- sorteringseffekt, organisasjonen bør være tiltrekkende for de ansatte med riktige egenskaper
- insentiveffekt, systemet bør motivere til innsats

⁴² Nordhaug, O. (2002). s.224

⁴³ Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. og Raaum, O. (2005). s.57

3. Teori

3.1 Prinsipal-Agent

Prinsipal-Agent-teorien refereres ofte til i insentivlære. Forholdet mellom prinsipalen og agenten er at de har en avtale om at agenten skal gjøre noe *på vegne* av prinsipalen.⁴⁴

Prinsipalen vil for eksempel være arbeidsgiver og agenten arbeidstaker. Det gjenspeiler både forholdet toppleder (prinsipal) – mellomleder (agent), og mellomleder (prinsipal) – underordnet (agent). Relasjonen er lik i alle tilfeller, så lenge agenten gjør et oppdrag på vegne av prinsipalen.

I virkeligheten vil oftest forholdet mellom bedrift og ansatt gjenspeile forholdet mellom prinsipal (bedrift) og agent (ansatt), og det vil bli brukt som eksempel videre i oppgaven.

Prinsipalen kan ikke overvåke agenten til enhver tid. Prinsipalen ønsker at agenten gjør full innsats, mens agenten sitter på såkalt skjult eller privat informasjon om seg selv og omgivelsene. Prinsipalen kalles den uinformerte part, og agenten kalles den informerte part.⁴⁵ Dermed har ikke prinsipalen full kontroll på hva agenten gjør og hvilken personlighet han har, agenten kan for eksempel utgi seg for å ha en høyere produktivitet enn den som er reell. Privat informasjon kan også være informasjon om markedsforhold som er skjult for prinsipalen. Agentens produksjon, og produktivitet, avhenger av flere forhold – motivasjon, dyktighet, innsats, insentiver, lønn og markedsforhold. Verdiene på disse vil kunne gi et ”svar” på det agenten får i kompensasjon for innsatsen. Det kan uttrykkes i en kompensasjonsligning, som i Formel 3⁴⁶.

Skjult eller privat informasjon som agenten har, kan føre til problemer i prinsipal-agent-forholdet. For hvordan velge rett person, og hvordan få ham til å yte best mulig innsats for å nå de mål prinsipalen har?

Det første problemet som kan oppstå er såkalt ugunstig utvalg⁴⁷. Det vil bli utdypet nærmere i neste avsnitt, sammen med løsninger for å unngå dette. Videre er et annet problem, såkalt adferdsrisiko⁴⁸.

⁴⁴ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.214

⁴⁵ Robertsen, K. (2008). ”Forelesningsark i Økonomisk organisasjonsteori.” Universitetet i Agder

⁴⁶ Formel 3 i Insentivkontrakter under Atferdsrisiko og Prinsipal-Agent

⁴⁷ Adverse selection i engelsk litteratur

⁴⁸ Moral hazard i engelsk litteratur

3.1.1 Ugunstig utvalg

Ugunstig utvalg er et såkalt "pre-contractual problem".⁴⁹ Det skjer altså i *forkant* av avtalens inngåelse, fordi prinsipalen ikke med sikkerhet vet hvilke preferanser og evner hans agent har, og kan da komme til å velge "feil" person til å utføre oppgaven. Prinsipalen risikerer at agenten tilbakeholder privat informasjon. Privat informasjon kan være informasjon om hvordan agentens reelle personlighet er, reelle produktivitet, reelle motivasjon, reell innsatsvilje, skjult kunnskap om markedsforhold, eller annen skjult informasjon som ville vært nyttig for prinsipalen å vite. Ved å skjule negative sider ved dette, kan agenten virke mer attraktiv for prinsipalen, og vil da kunne bli valgt fremfor andre. Slik privat informasjon er vanskelig å avdekke for prinsipalen, men han kan blant annet bruke *sortering*⁵⁰ for å velge bedre, og agenten kan *signalisere*⁵¹ at han virkelig er den han utgir seg for å være.

3.1.1.1 Signalisering

Signalisering kan brukes av agenten for å vise prinsipalen at han har den produktiviteten han utgir seg for å ha. Den informerte parten, agenten, vil ønske å vise en adferd som "avslører" den positive private informasjonen.⁵² Den mest kjente måten å signalisere på, er å bruke den utdanningen man har tatt. Dersom du for eksempel kan vise til en lang utdanning, vil det signalisere at du er en dyktig person. Det signaliserer nødvendigvis ikke at man er meget smart, men det er en klar indikator på at man har pågangsmot og utholdenhet gjennom hele utdanningen og har evne til å gjøre det som kreves og å tilegne seg kunnskap. Dette er av verdi for prinsipalen å vite, fordi han vil ha oppgaven gjort best mulig. For at det signalet agenten gir skal fungere som et godt signal, må to forutsetninger være tilstede. For det første må privat/skjult informasjon være tilstede. Det vil si at agenten må vite sin reelle produktivitet, og den må være skjult for prinsipalen. Og for det andre må det være en korrelasjon mellom evnen til å tilegne seg kunnskap under utdanningen, og evnen til å gjøre en god jobb for prinsipalen.⁵³

⁴⁹ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.150

⁵⁰ Screening i engelsk litteratur

⁵¹ Signalling i engelsk litteratur

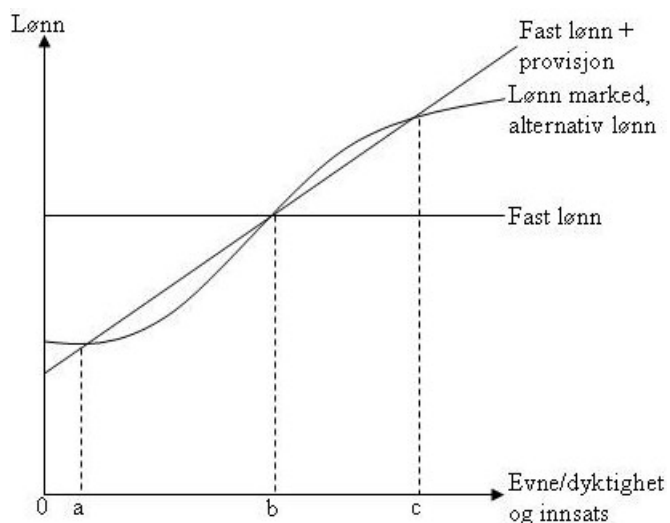
⁵² Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.154-155

⁵³ Lazear, E.P. (1998). s.197

3.1.1.2 Sortering

Prinsipalen ønsker å avdekke agentens private informasjon best mulig. En mulighet vil være å bruke "sortering" for å få agenten selv til å avdekke privat informasjon. Dette kan gjøres ved at prinsipalen legger fram forskjellige alternativer agenten kan velge mellom, som avslører de preferansene han leter etter.⁵⁴ Dersom agenten er rasjonell, vil han komme til å velge det alternativet som gir han størst nytte, og prinsipalen kan velge den agenten som valgte det alternativet som inneholdt de preferansene han så etter. Dersom agenten har en høy reell produktivitet, vil han velge en provisjonslønnsavtale med liten andel fast lønn og høy andel provisjon basert på produksjon eller salg, framfor det motsatte. Slik vil prinsipalen kunne sortere de produktive fra de mindre produktive, ved at agenten selv velger vekk sitt eget "dårligste" alternativ, også kalt self-selection i engelsk litteratur. Dette kan også vises slik⁵⁵:

Figur 3 - Sortering



Kilde: Milgrom/Roberts (1992) s.158

Denne figuren viser tre mulige typer lønn. Den ene grafen viser hvordan markedslønnen er i forhold til produktivitet. Og den diagonale og horisontale grafen viser henholdsvis fast lønn + provisjon, og fast lønn i bedriften. Her vil agenter med produktivitet mellom 0 og b velge alternativet fast lønn i bedriften, fordi de får mest personlig nytte av det. Ser man bort fra fastlønnssvalget, vil de med produktivitet mellom a og b , og mellom c og ∞ vise seg som potensielle arbeidstakere for å jobbe i bedriften. Alternativet med fast lønn og fast lønn + provisjon, sees i forhold til hvilken lønn agenten kunne fått i markedet. Dersom agenten er

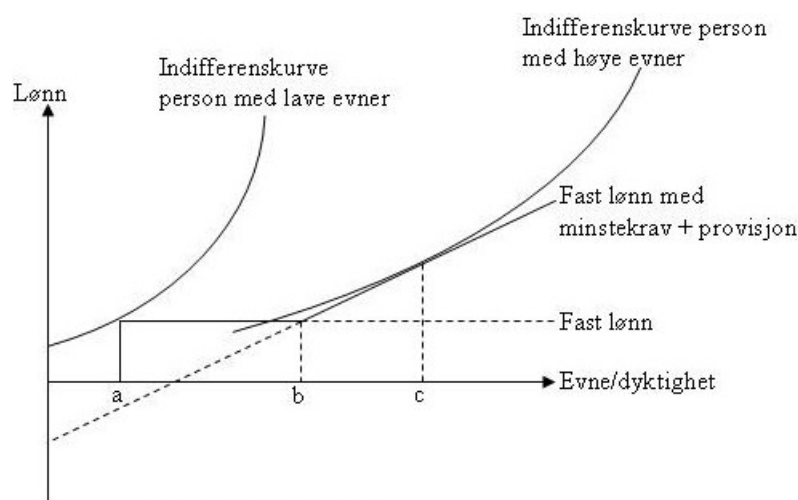
⁵⁴ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.156-159

⁵⁵ Tegnet med utgangspunkt i Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s. 158

rasjonell, vil han velge det alternativet som gir han høyest nytte/lønn, og dersom han har en reell høy produktivitet ($>c$), vil han foretrekke alternativet med fast lønn + provisjon. På den annen side, hvis han for eksempel har en produktivitet mellom b og c , vil han få mest nytte/lønn av å velge jobb i markedet.

Et annet tiltak kan være å ha fastlønn kombinert med minstekrav⁵⁶, slik at man ekskluderer agenter med lavest produktivitet/evner. Det betyr at agenten må oppnå en gitt produktivitet a (enheter solgt/produsert) før han får ansettelse og kan motta fast lønn. Dersom agenten minst oppnår produktiviteten b , mottar han en fastlønnsdel *pluss* provisjon per enhet. Dette kan også vises slik⁵⁷:

Figur 4 - Lønn med minstekrav



Kilde: Garibaldi (2006) s.116-117.

Indifferenskurvene viser nytten til en person med små evner og en person med gode evner. Personen med de gitte gode evnene vil i dette tilfellet tilpasse seg i c . En person med små evner vil mest sannsynlig tilpasse seg i a . Og dette er modellens svakhet, fordi personer med produktivitet mellom a og b , og som ikke har evner til å ha *større* produktivitet enn b , vil komme til å velge a .

3.1.2 Adferdsrisiko⁵⁸

For at adferdsrisiko skal oppstå, må tre ting være tilstede. For det første må der være et prinsippal-agent-forhold. Videre må det være asymmetrisk informasjon⁵⁹ mellom de to. Og til

⁵⁶ Såkalt to-trinnsmodell, Two-Tier Wage System i engelsk litteratur; Garibaldi, P. (2006). s.115-117

⁵⁷ Tegnet med utgangspunkt i Garibaldi, P. (2006). s. 116-117

⁵⁸ Moral hazard i engelsk litteratur

slutt må agenten og prinsipalen ha ulike preferanser. Atferdsrisiko er et såkalt ”postcontractual problem”, som oppstår *etter at* avtalen mellom agent og prinsipal allerede er inngått. Dette skjer ved at agenten opptrer opportunistisk overfor prinsipalen, det vil si at han velger å prøve å oppnå ting i sin egen interesse på *bekostning av* prinsipalens.⁶⁰ Mens ugunstig utvalg går på hvordan du *er* som person *før* kontrakten inngås, så er adferdsrisiko altså at man *endrer* handlingsmåte *etter* kontrakten inngås. Det er vanskeligheten og kostnaden ved overvåkning av agenten som gjør at adferdsrisiko-problemet oppstår. Begrepet adferdsrisiko (moral hazard) oppstod i forsikringsindustrien. Der beskrev det personer som endret adferden sin etter at forsikringsavtalen var blitt inngått. Et vanlig eksempel er om en bileier som ikke kjører like forsiktig etter at han har fått forsikring, fordi den dekker eventuelle skader. Men dersom personen kjører uforsiktig fordi han som person er en vimsete og dårlig sjåfør, er det et eksempel på ugunstig utvalg (adverse selection). De sistnevnte kan ”lukkes ut” ved sortering⁶¹, ved at sjåføren velger det forsikringsalternativet som avslører han som en dårlig sjåfør.

Prinsipalen ønsker å forebygge adferdsrisiko-problemet best mulig. Overvåkning av agenten er mulig, men tidkrevende og kostnadskrevende. Et mulig, og svært vanlig, alternativ er å dele risiko mellom prinsipal og agent (risikodeling), og å benytte insentiver for å oppnå best mulig oppførsel (insentivkontrakter).⁶²

3.1.2.1 Risikodeling

I teorien forutsettes det vanligvis at de fleste agenter er risikoaverse, det vil si at de foretrekker sikker inntekt og lavere lønn, framfor høyere forventet inntekt med usikkerhet. Dersom dette er tilfellet, vil prinsipalen ofte være risiko-nøytral (nøytral holdning til risiko), eller risiko-elsker (villig til å betale for å ta risiko).⁶³ Når en agent er risikoavers, er han altså villig til å ”betale” for å unngå den økte risikoen, altså få mindre inntekt mot lavere risiko. Mellomlegget mellom lønn uten risiko og med risiko,

⁵⁹ Asymmetrisk informasjon er en mer generell betegnelse på privat informasjon, og brukes mer om skjult informasjon fra *prinsipalens/bedriftens* side. På den annen side blir betegnelsen privat informasjon brukt om *agentens* skjulte informasjon

⁶⁰ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.167

⁶¹ Se Ugunstig utvalg under Prinsipal-Agent

⁶² Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.206-212

⁶³ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.187-188

kalles risikopremien. Når prinsipalen og agenten har uavhengige inntekter og risikoer, kan den totale risikopremien skrives slik ⁶⁴;

Formel 1 - Total Risikopremie

$$rp = \frac{1}{2} r_a \text{Var}(I_a) + \frac{1}{2} r_b \text{Var}(I_b)$$

Her står rp for den totale risikopremien, r står for graden av risikoaversjon (jo høyere verdi her, jo mer byrdefull oppleves risiko, null hvis risiko-nøytral), og $\text{Var}(I)$ står for variansen i inntekt til individ a og b . Her kan man si at a betyr agenten og b prinsipalen. For at agenten og prinsipalen skal kunne dele inntekt og risikopremie optimalt for begge parter, kan denne formel utledes ⁶⁵;

Formel 2 - Optimal Risikodeling

$$\frac{\alpha}{1-\alpha} = \frac{\beta}{1-\beta} = \frac{r_b}{r_a}$$

Her er α andelen av a , agenten, sin inntekt, og β andelen av b , prinsipalen, sin inntekt. r står også her for grad av risikoaversjon. Hvis for eksempel r_a (agentens risikoaversjon) er lik 4 og r_b (prinsipalens risikoaversjon) er lik 2, det vil si at agenten er mer risikoavers, da blir agentens del av risikoen i følge formelen lik $\frac{1}{3}$, og prinsipalens del $\frac{2}{3}$. Det stemmer med at det ideelt sett er prinsipalen som skal bære størstedelen av risikoen, fordi han er mindre risikoavers. Hvis det for eksempel er snakk om forholdet mellom arbeidstaker (agent) og arbeidsgiver (prinsipal), kan arbeidsgiveren gi arbeidstakeren fastlønn. Da får arbeidstakeren mindre risiko i forhold til lønn, altså fast timelønn uavhengig av produksjon, og arbeidsgiveren tar større del av risikoen, ved at han må betale arbeidstakeren uavhengig av produksjon. Dette gir ingen risiko for arbeidstaker og muligheter for at arbeidstakeren ikke yter maks innsats siden han likevel får en fast lønn (han må jo likevel møte opp for å få lønn, men innsatsen trenger ikke være der). Ved variabel lønn ligger risikoen i større grad på arbeidstakeren, fordi lønnen hans da avhenger av hans prestasjon, produksjon og effektivitet. I forhold til arbeidsgiveren som dermed får mindre risiko, fordi han kun trenger å betale arbeidstakeren for det han reelt sett produserer.

⁶⁴ Utledning av formel, se Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.212-213

⁶⁵ Utledning av formel, se Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s. 212-213

Når risikoen er delt optimalt, er i de fleste tilfeller prinsipalen nøytral til risiko (r_b er null), og agenten bærer mindre risiko. Dette fordi for eksempel en bedrift har mange muligheter til å diversifisere bort risiko, og har lavere kostnad med å bære risikoen. Dermed får agenten en fast lønn, og prinsipalen/arbeidsgiveren får det som blir igjen av profitten. Men når agenten får fast lønn, vil han kunne "hvile på det", og vi får problemer med adferdsrisiko når agenten ikke har noen insentiver til arbeidsinnsats.⁶⁶

For å prøve å minimere problemet med adferdsrisiko, må vi lage insentiver for agenten. Dermed blir litt av risikoen lagt over på agenten. Denne risikodelingen blir da ikke den *optimale* ønskede løsningen, men det blir en optimal deling av risiko *og* insentiver. Siden det ikke blir en optimal risikodeling, får man et tap i penger. Dette tapet er lik risikopremien som hører sammen med bruk av deling av risiko *og* insentiver, minus risikopremien som bare hører sammen med en optimal risikodeling. Dette tapet kan hentes inn hvis insentivene blir lagt opp slik at agenten(e) yter bedre innsats.⁶⁷

3.1.2.2 Insentivkontrakter

Agenter må altså motiveres og gis insentiver for å utføre en innsats. Gitt at man ikke *elsker* å jobbe, så *koster* det noe for agenten å gjøre en innsats. Og prinsipalens inntekt avhenger av agentens innsats, slik at man må designe en kontrakt som gir agenten best mulig insentiver til å yte maksimalt for sin prinsipal. Kompensasjonsligningen ser slik ut⁶⁸;

Formel 3 - Kompensasjonsligning

$$w = \alpha + \beta (e + x + \gamma y)$$

Her står w for lønn/kompensasjon, α for fastlønn, β for bonussats eller vekt lagt på insentiver, e for agentens innsats, x er en tilfeldig variabel som flaks/uflaks (summen av e og x er observerbare, for eksempel antall solgte enheter, men den enkelte e og x er ikke observerbare hver for seg), y er markedsforhold (som påvirker antall solgte enheter), og γ er vekt lagt på y . Det er stor usikkerhet om den reelle størrelsene på hver av disse elementene, men totalen og sammenhengene kan som oftest måles. Agentens produksjon/salg og lønn varierer altså ikke bare med innsatsen, men også med utenforliggende forhold, som flaks (x) og gode/dårlige

⁶⁶ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.213-214

⁶⁷ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.214

⁶⁸ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.216

markedsforhold (y). x og y kan i praksis være hendelser som for eksempel den såkalte Finanskrisen.

For å finne agentens *forventede* sikkerhetsekvivalent (det han tilslutt sitter igjen med), CE , må man trekke fra den personlige kostnaden for å utføre arbeid, $C(e)$, og agentens risikopremie (det agenten er villig til å gi opp for å ha en sikker inntekt, siste ledd av ligningen).

Sikkerhetsekvivalenten til agenten kan da vises slik ⁶⁹;

Formel 4 - Agentens Sikkerhetsekvivalent

$$CE_a = \alpha + \beta e - C(e) - \frac{1}{2} r \beta^2 \text{Var}(x + y)$$

x og y i første del av ligningen, er falt bort, fordi man her regner med *forventede* verdier, og deres *forventede* verdi er lik null (likevel har de varians, og er med i andre uttrykk).

Prinsipalens sikkerhetsekvivalent, er inntekten skapt av agenten, $P(e)$, fratrasket kostnadene ved å ha agenten, $(\alpha + \beta e)$ ⁷⁰;

Formel 5 - Prinsipalens Sikkerhetsekvivalent

$$CE_p = P(e) - (\alpha + \beta e)$$

Den totale sikkerhetsekvivalenten, er de to til sammen og kan skrives slik;

Formel 6 - Agentens og Prinsipalens totale Sikkerhetsekvivalent

$$CE_{a,p} = P(e) - C(e) - \frac{1}{2} r \beta^2 \text{Var}(x + y)$$

Gitt at $C(e)$, personlig kostnad ved å utføre arbeid, er økende og konveks, blir *agentens* grad av innsats, e , som gir han maksimal sikkerhetsekvivalent, lik ⁷¹;

Formel 7 - Grad av innsats som gir maksimal sikkerhetsekvivalent

$$\beta - C'(e) = 0$$

⁶⁹ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.217

⁷⁰ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.217

⁷¹ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.218

Dette viser at agentens ”kostnad” ved å øke innsatsen med en enhet, $C'(e)$, må være lik det ekstra han får per enhet, β , og den kan derfor skrives slik;

Formel 8 - Begrensning av insentiver

$$\beta = C'(e)$$

Denne ligningen blir også kalt begrensningen av insentiver, hvor agentens grenseinntekt er lik agentens grensekostnad.

Hvordan kan man så fastsette vekten på insentivene, β , best mulig? Man må vurdere vinningen ved å sette β høyt mot de økte kostnadene dette medfører ved økt risikopremie til agenten. For å lage en god insentivkontrakt, kan man følge noen prinsipper.

3.1.3 Kontraktsutformingsutfordringer

Milgrom og Roberts nevner fire kontraktsutformingsprinsipper ⁷²;

- Informasjonsprinsippet
- Insentivintensitetsprinsippet
- Kontrollprinsippet
- Equal Compensation-prinsippet

3.1.3.1 Informasjonsprinsippet

Dette prinsippet går på fastsettelsen av y og y_i i ligningen for sikkerhetsekvivalenten til agenten og den totale sikkerhetsekvivalenten. Hvis for eksempel ikke markedsforholdene, y , gir oss verdifull informasjon, bør de ikke tillegges stor vekt, altså at y da bør settes til en lav verdi. ⁷³

3.1.3.2 Insentivintensitetsprinsippet

Dette prinsippet går på fastsettelsen av insentiv-parameteren, β . Den optimale β sies å være avhengig av fire faktorer ⁷⁴;

- Marginal inntekt av økt innsats
- Hvor nøyaktig aktivitetene kan måles, varians

⁷² Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.219-232

⁷³ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.219

⁷⁴ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.221-222

- Agentens risikoaversjon
- I hvilken grad agenten responderer på insentiver

Formelen for optimal β er ⁷⁵;

Formel 9 – Optimal β

$$\beta = \frac{P'(e)}{(1 + rVC''(e))}$$

Her er $P'(e)$ marginal inntekten, og hvis den øker, og de andre er konstante, vil β øke. r er risikoaversjonen, og hvis den øker, alt annet konstant, vil β minke. V er variansen i målinger, slik at hvis det er stor varians (unøyaktighet), alt annet konstant, skal β settes lavere. Og tilslutt, $C''(e)$ uttrykker hvordan agenten responderer i form av innsats på insentiver (henger sammen med agentens kostnad for å gjøre innsats). Øker denne parameteren, alt annet konstant, vil β igjen minke. ⁷⁶

3.1.3.3 Kontrollprinsippet

Dette prinsippet går på at man sammenligner to situasjoner, en med høy β og en med lav. Da finner man ut at V er satt lavere og mer ressurser er brukt på å måle nøyaktig når β er høyere. Når meningen er å gjøre agentens kompensasjon sensitiv til hans innsats, vil det lønne seg å måle hans innsats nøye. ⁷⁷

3.1.3.4 Equal-compensation-prinsippet

Agenten må ofte velge hvordan han vil disponere sin tid og innsats mellom flere aktiviteter og oppgaver, og ikke bare en. Noen aktiviteter kan enkelt bli målt, og hvis kompensasjonen er basert på disse, kan de andre aktivitetene bli nedprioritert. Dette leder til equal-compensation-prinsippet. Dette begrepet brukes om agentens disponering av tid og ressurser mellom flere oppgaver. Dersom denne disponeringen ikke lett kan bli målt og overvåket av prinsipalen, blir enten marginalinntekten til agenten for tid og innsats brukt på hver aktivitet lik, eller så blir aktiviteten med lavest marginal inntekt nedprioritert. ⁷⁸

⁷⁵ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.221

⁷⁶ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.221-222

⁷⁷ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.226

⁷⁸ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.228

3.1.4 Mothakeeffekten ⁷⁹

Det kan være vanskelig å sette standardene for hvordan man skal måle og evaluere innsats.

Det å sette dem for høyt eller for lavt kan være et problem.

Der er tre måter å legge grunnlaget for standarder på ⁸⁰;

- Tidsstudier

Spesielt ved rutinejobber, for å se hvordan oppgaven kan gjøres mest effektivt og hvor lang tid det kreves til oppgaven, for så å bruke det som en norm for senere.

- Komparativ prestasjonsstudie

Her måler man mennesker i lignende jobber, for å sette normen for hvor mye tid og innsats som bør bli brukt på oppgaven.

- Tidligere resultater

Her brukes tidligere resultater av samme person på samme oppgave, som mål for framtiden.

Det siste punktet fører til at tidligere bra innsats blir ”straffet” med enda høyere mål for neste periode. Og det er dette som er noe av grunnlaget i mothakeeffekten. Hvis agenten er klar over at standardene blir satt på denne måten, kan det føre til at han ikke ønsker å gi like stor innsats, verken tidligere eller senere. Mothakeeffekten er altså tendensen til at standardene og kravene for hva du må oppnå for å få kompensasjon for din ekstra innsats øker etter en periode med bra resultat. ⁸¹ Det kan for de fleste oppleves demotiverende, og det kan føre til at agenten unngår å jobbe hardere, fordi han da må jobbe enda hardere neste periode for *akkurat* samme ekstra kompensasjon. Det kan oppleves som å bli straffet for gode resultater. Et annet problem med mothakeeffekten vil være at de ansatte vil prøve å manipulere resultatene ved mindre innsats, slik at resultatet ikke blir bedre enn sist, som fører til at kravene ikke blir høyere. For å løse dette problemet kan ledelsen forplikte seg til ikke å endre kravene for en gitt periode. Eller de kan etablere forståelige og aksepterte framgangsmåter for når og hvordan standardene kan endres. ⁸²

⁷⁹ The Ratchet Effect i engelsk litteratur

⁸⁰ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.233

⁸¹ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.233

⁸² Colbjørnsen, T. (2000). s.34

3.2 Lønn og insentiver

Prestasjonsbasert lønn og bonusordninger er tatt mer og mer i bruk i mange bedrifter. I en studie gjort av Jenkins et.al ⁸³ ble det undersøkt hvordan sammenhengen er mellom økonomiske insentiver og kvalitet/kvantitet i ytelser. De kom ikke fram til noen sammenheng mellom insentivene og kvalitet, men de fant en klar sammenheng mellom insentiver og kvantiteten. Økonomiske insentiver påvirker altså hvor *mye* vi arbeider, men ikke nødvendigvis hvor *godt* arbeidet er.

En annen studie gjort av Fernie og Metcalf (1999) ⁸⁴ gir også en pekepinn på hvorfor prestasjonsbasert lønn om bonusordninger er blitt mer vanlig. De undersøkte lønn og innsats til jockeyer i hesteløp. De undersøkte tre hypoteser. Den første var om at man forventer at insentivkontrakter blir brukt for å tilpasse prinsipalens interesser til agentens. Den andre gikk på at lønn og innsats burde være positivt korrelert. Og tilslutt en hypotese om dårligere innsats når jockeyene måtte betale store ikke-refunderbare forskuddshonorarer. De tre hypotesene i undersøkelsen til Fernie og Metcalf ble bekreftet, og de konkluderte med at det ikke er direkte hva du betaler ut i lønn som motiverer til innsats, men måten du gjør det på!

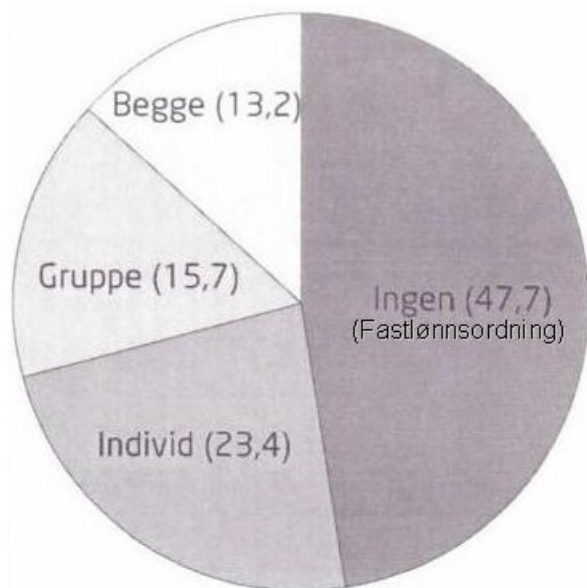
Det finnes gruppebaserte belønningsformer og individuelle belønningsformer. Omfanget av disse to typene prestasjonslønnsordningene i privat sektor i Norge i 2003, var ifølge Barth (2005) ⁸⁵ slik;

⁸³ Referert til av Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.99

⁸⁴ Fernie, S. og Metcalf D. (1999)

⁸⁵ Barth, E. (2005). s.116

Figur 5 - Prestasjonslønnsordninger privat sektor 2003



Kilde: Barth (2005). s.116

Det finnes mange ulike belønningsformer. Mest vanlig er belønning i form av økonomisk kompensasjon, såkalt monetær belønning. Men også andre former er brukt, hvor de ansatte får belønningen i form av tjenester og goder, såkalt ikke-monetær belønning.

Balansegangen mellom hvor mye vekt man skal legge på hver, og hvordan man skal måle verdien av tjenester og goder, kan være vanskelig. Vil den ansatte foretrekke goder eller bare kompensasjon i form av penger? Eller kan det i det hele tatt sammenlignes? Hvordan man skal sette belønningen til ansatte er ikke lett.⁸⁶ Likevel;

"Money isn't everything, but it is the best metric".

- Lazear, 1998⁸⁷

Derfor skal jeg først fokusere på økonomisk kompensasjon, såkalt monetær kompensasjon. Mens såkalt ikke-monetær kompensasjon kommer senere.

3.2.1 Monetær Kompensasjon

Monetær kompensasjon er en økonomisk belønningsform, og er oftest omtalt som lønn. Og belønning/lønn skal ifølge Glimsdal (1996)⁸⁸ være flere ting;

- positiv kraft for utvikling av bedriften – økt lønnsomhet
- gi medarbeiderne mulighet til å påvirke sin lønn – økt motivasjon
- vise de ansattes kunnskap, ansvar og prestasjon – godt ledelsesverktøy

⁸⁶ Lazear, E.P. (1998). s.377-379

⁸⁷ Lazear, E.P. (1998). s.379

⁸⁸ Glimsdal, T. (1996). s.123-124

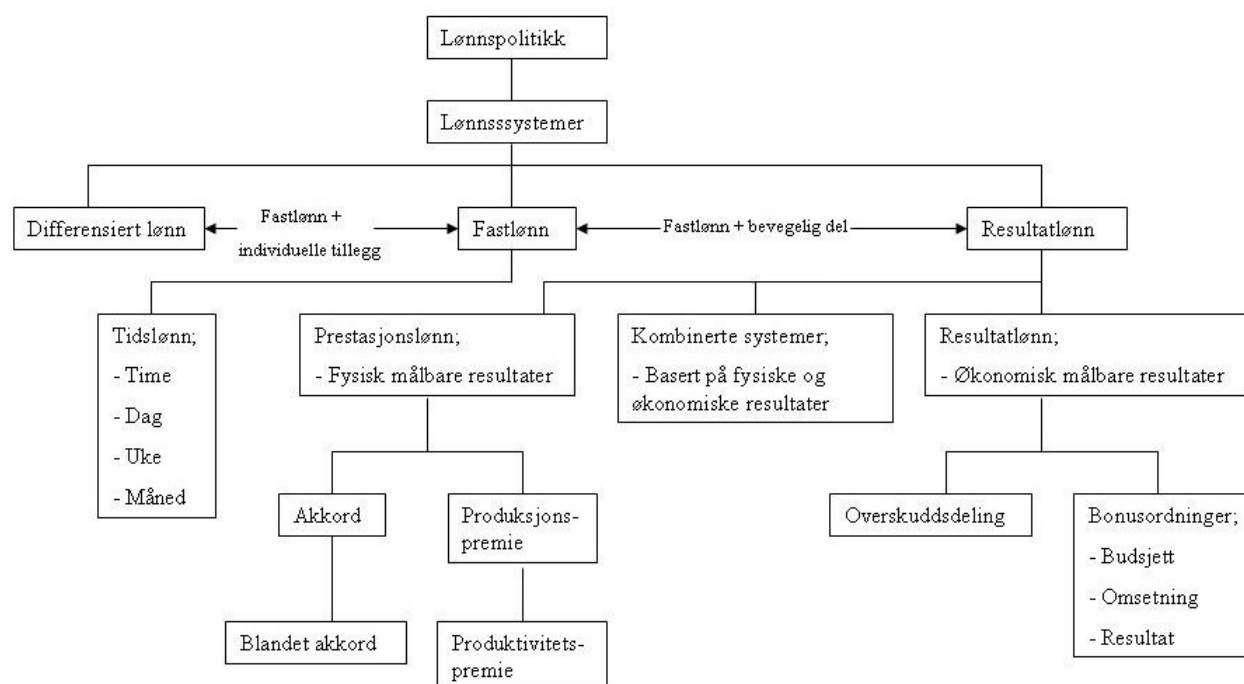
På denne måten blir ikke de ansattes lønn bare en utgift for bedriften, men gir høyere resultat og inntekt tilbake.

Når det er snakk om lønn, kan vi skille mellom input-basert og output-basert. Såkalt input-basert lønn, er kompensasjon som varierer med tiden brukt på det aktuelle arbeidet, uavhengig av hva/hvor mye du produserer.⁸⁹ Det kan være betaling per time, dag, uke, måned eller år, og blir ofte omtalt som fastlønn.⁹⁰

Såkalt output-basert lønn, er kompensasjon som varierer med det du produserer, altså dine resultater. Jo mer du produserer, jo høyere lønn. Slik avlønning vil kunne motivere gode ansatte til å bli i bedriften, og dårlige til å slutte. I tillegg motiverer det ansatte til å møte opp på jobb og gjøre en bra innsats.⁹¹ Dette kan sammenlignes med differensiert lønn og resultatlønn (variabel lønn).⁹²

De forskjellige lønnssystemene kommer veldig bra fram i en modell utarbeidet av Glimsdal (1996)⁹³;

Figur 6 - Lønnssystemer



Kilde: Glimsdal (1996) s.125

⁸⁹ Lazear, E.P. (1998). s.99

⁹⁰ Se Figur 6 – Lønnssystemer

⁹¹ Lazear, E.P. (1998). s.98-100

⁹² Se Figur 6 – Lønnssystemer

⁹³ Glimsdal, T. (1996). s.125

I bunnen av lønnssystemene ligger i tillegg lønnspolitikken, retningslinjer for hvordan lønnen blir satt. Det må ha grunnlag i bedriftens forretningsidé og hvilke type medarbeidere som trengs for å gjøre de ønskede oppgavene. Glimsdal (1996) ⁹⁴ mener lønnspolitikken bør gi klare hentydninger til;

- hvordan bedriften ønsker å bruke lønnssystemet til å oppnå resultater og motivere de ansatte
- hva som skal være grunnlaget for eventuell differensiert lønn blant de ansatte
- på hvilken måte resultatene skal måles, følges opp og belønnes

Bedriftens lønnspolitiske mål må bli kjent i bedriften, slik at alle ansatte vet hvilken lønnspolitik som gjelder. ⁹⁵

Nedenfor vil jeg beskrive de forskjellige hovedgruppene modellen nevner.

3.2.1.1 Fast lønn

Fast lønn er såkalt input-basert lønn, og det er en fast betaling per tidsenhet den ansatte bruker på arbeidet, uavhengig av antallet produkter produsert eller solgt. ⁹⁶ Det kan være betaling per time, dag, uke, måned, og også per år. I dagens samfunn er det overvekt av tertiærnæringer, hvor det er vanskelig å måle den ansattes eksakte resultat og produktivitet. Tidligere var det mest av primær- og sekundærnæringer, hvor det er lettere å måle resultater. Variabel lønn har likevel vært økende de siste år ⁹⁷, men den store delen av tertiærnæringer kan være noe av grunnen til at en stor, grunnleggende fastlønnsdel (i tillegg til den variable delen) likevel er mest utbredt.

Den faste lønnen er en godtgjørelse for det arbeidet den ansatte utfører. Momenter som kan være med å sette en verdi på stillingen kan være blant annet grad av ansvar, antall underordnede, utdanning og grad av risiko i forhold til lønn og mulighet til å beholde jobben over tid. En subjektiv måling ⁹⁸ av hvor dyktig den ansatte er, kan også være med å bestemme den faste lønnen, i tillegg til ansiennitet.

⁹⁴ Glimsdal, T. (1996). s.124

⁹⁵ Glimsdal, T. (1996). s.124

⁹⁶ Garibaldi, P. (2006). s.85

⁹⁷ Barth, E. (2005). s.116

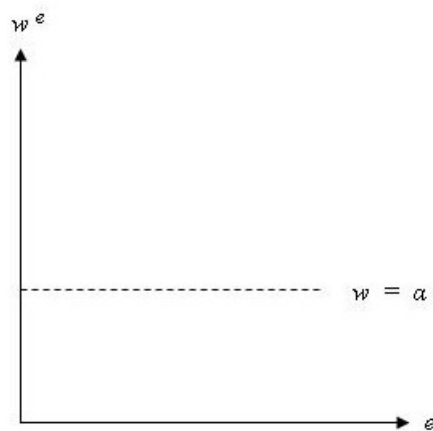
⁹⁸ Subjektiv evaluering, se Objektive vs. subjektive evalueringskriterier under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

Fast lønn er i tillegg med på å motivere den ansatte til å utføre sine oppgaver nøye, fordi han får betalt per tid, og ikke per utført oppgave. Det vil øke kvaliteten på det som blir gjort.⁹⁹

I tillegg representerer fast lønn en trygghet mange risikoaverse ansatte verdsetter høyt. Det vil også føre til en mindre stressende hverdag, og den ansatte har selv tid og frihet til å finne den mest effektive måten å utføre oppgaven på. Det negative er at den ansatte kan oppleve det som en "hvilepute", og bruke *for lang* tid på oppgaven.

Et fastlønnssystem kan vises slik¹⁰⁰;

Figur 7 - Fastlønn



Her er w^e en betegnelse på *forventet* lønn i forhold til produktivitet/innsats, e . Når man bruker fast lønn, α , er lønnen w^e lik uansett innsats, e .

3.2.1.2 Variabel lønn

Variabel lønn, såkalt output-basert lønn, gir kompensasjon på bakgrunn av det du produserer.

Og det må altså være mulig å måle den ansattes produksjon for å bruke slikt akkordsystem.

Det finnes mange måter å beregne variabel lønn på. Garibaldi (2006)¹⁰¹ viser til to hovedgrupper – bonusplan og franchiseplan¹⁰²;

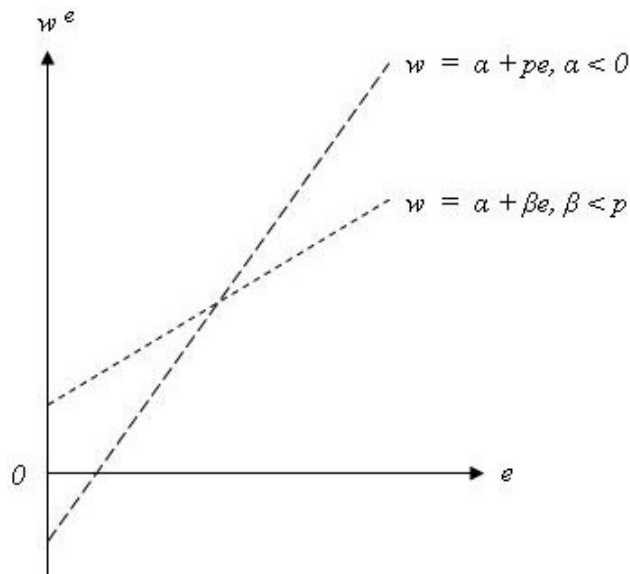
⁹⁹ Lazear, E.P. (1998). s.115

¹⁰⁰ Tegnet med utgangspunkt i Garibaldi, P. (2006). s.86

¹⁰¹ Garibaldi, P. (2006). s.85-86

¹⁰² Tegnet med utgangspunkt i Garibaldi, P. (2006). s.86

Figur 8 - Variabel lønn; bonus/franchise



Franchiseplanen Garibaldi viser til er $w = \alpha + pe$. $\alpha < 0$ betyr at den faste delen av lønnen er negativ, altså at den som tar oppdraget betaler α for det, mot å få hele inntekten, p , per innsats, e . En franchiseplan er bra på den måten at den fører til optimal innsats hos den ansatte, ved at personen får hele inntekten for den marginale enheten, $\beta = p$. Det negative er at den ansatte også får hele risikoen, noe få er villig til å gjøre. Jeg vil konsentrere meg om bonusplanen, fordi franchiseplanen ikke har videre relevans for min oppgave.

Bonusplanen er $w = \alpha + \beta e$. Her ligger det en positiv fastlønnssdel, α , i bunnen, og bonusen er β per ”innsats”/produsert enhet, e . $\beta < p$ betyr at bonus per enhet ikke må overstige selve inntekten/prisen, p , bedriften får per enhet. $\beta < p$ gir også lavere innsats i en bonusplan enn i en franchiseplan. Dette kan også kalles et blandet akkordsystem, med en fastlønnssdel (positiv) og en del med akkord per innsats.

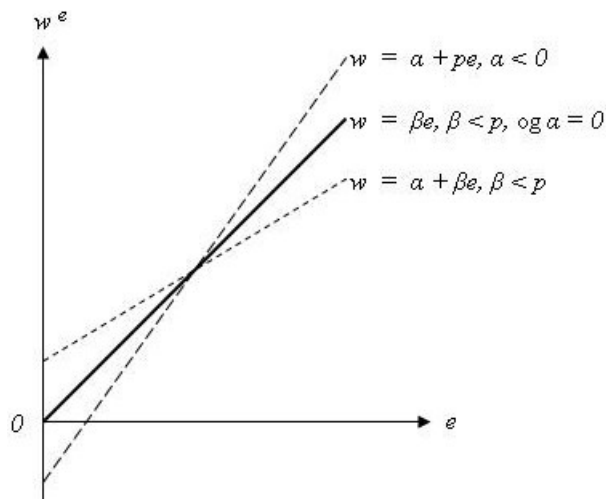
Både franchiseplanen og bonusplanen er her gitt *like* evner hos de ansatte. Slik at forskjellene mellom ansatte gir seg utslag i ”lathet”, og ”antall kaffi-pauser”, og ikke i de ansattes individuelle arbeidsevner.¹⁰³

I tillegg til franchiseplanen og bonusplanen, kan det nevnes en mellomting mellom disse, nemlig et rent individuelt stykkakkord system. I dette får den ansatte kun en bonus, β , per enhet innsats, e , uten en fastlønnssdel, α . Det kan vises ved den tykke linjen i denne figuren¹⁰⁴;

¹⁰³ I motsetning til en to-trinnsmodell, se Sortering under Ugunstig utvalg og Prinspal-Agent, som går på *ulike* evner hos personene

¹⁰⁴ Tegnet med utgangspunkt i Garibaldi, P. (2006). s.86, ført på individuell stykkakkord

Figur 9 - Variabel lønn; bonus/franchise/individuell stykkakkord



Bonusdelen, β , er mindre enn den totale inntekten, p , per innsats, e , og fastlønnsdelen, α , er ikke tilstede. Her er lønn direkte knyttet til produktivitet. Det kan være en fordel i noen tilfeller, dersom det man produserer er lett målbart. Denne type lønn vil bidra til stort fokus på resultater, hvilket er positivt. Men i noen sammenhenger kan det også være negativt ved at de ansatte sliter seg ut. Dette systemet kan også slå ut negativt, ved at det store fokuset på resultater og kvantitet i arbeidet resulterer i at kvaliteten på arbeidet synker.¹⁰⁵

Bonusplanen kan utformes på ulike måter, blant annet ved lineær bonus, fastlønnsdel + bonus, stegvis bonus, bonus med minstekrav og eventuelt tak på maks bonus, alt etter hva bedriften finner ut at passer best i sitt tilfelle, og hvilken variant som gir bedriften størst nytte og best resultater.

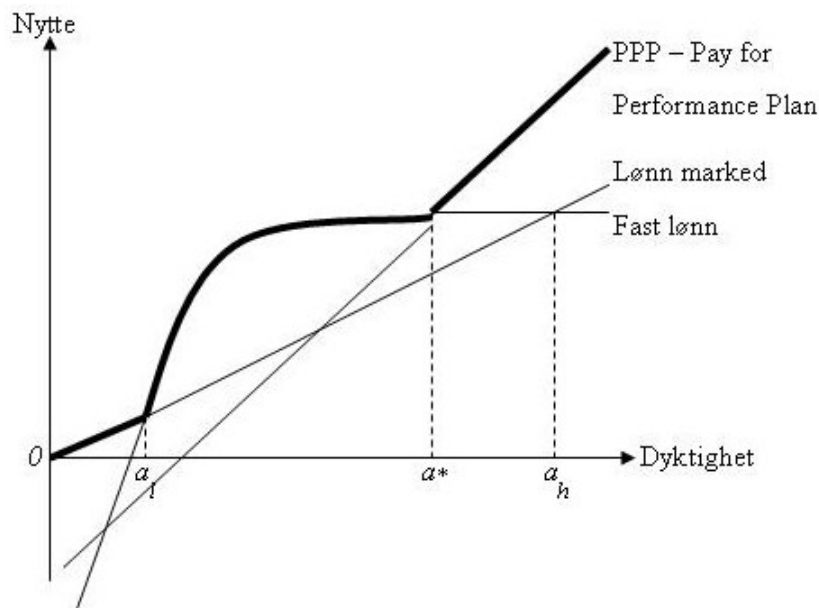
Når bedriften har laget sin optimale bonusplan, som en såkalt Pay for Performance Plan, vil man kunne se hvilke ansatte som vil velge bonusplanen og hvilke som fortsatt ønsker et fastlønnsystem. De som velger bonusplan vil ønske å oppnå bonus fordi de har gode evner og høy innsats, og de som ønsker fastlønn vil gjøre det fordi de har dårligere evner eller lavere motivasjon. Dette vil kunne fungere som en sortering av ansatte, hvor arbeidsgiver får se hvilke evner de har.¹⁰⁶ Det kan vises i denne figuren¹⁰⁷;

¹⁰⁵ Nordhaug, O. (2002). s.228

¹⁰⁶ Se Ugunstig utvalg under Prinsipal-Agent

¹⁰⁷ Tegnet med utgangspunkt i Garibaldi, P. (2006). s. 119

Figur 10 - Pay for Performance Plan



Kilde: Garibaldi (2006) s.119

Figuren viser sammenhengen mellom den ansattes nytte og evner/dyktighet, eller ability i engelsk litteratur.

Grafen for fast lønn viser nytten i bedriften i forhold til personers dyktighet, men gitt like evner. Lønn marked viser nytten ved lønn utenfor bedriften. PPP-grafen ”mimer” en franchiseplan, men ”gjelder” kun fra a^* og oppover. Den tykke grafen viser en PPP-plan, som er en sammensetning av de beste alternativene for bedriften. Det vil altså si at personer med dyktighet mindre enn a_l vil velge markedet for å få høyest nytte, personer med dyktighet mellom a_l og a^* vil velge fastlønnssystem, og personer med dyktighet mellom a^* og ∞ vil velge en PPP-plan. Dersom bedriften *ikke* hadde tilbudt en PPP-plan, ville den mistet de personene med dyktighet høyere enn a_h til markedet.

Lønn marked viser nytten av arbeid i det alternative arbeidsmarkedet, og fastlønnsgrafen viser nytten for ansatt i forhold til dyktigheten, når bedriften har et fastlønnssystem med minstekrav til produktivitet. Hvis de ansatte kunne velge mellom fastlønnssystem og markedet, ville de med dyktighet mellom a_l og a_h velge å bli i bedriften, og de med lavest dyktighet og de med aller høyest dyktighet vil velge muligheter utenfor bedriften, som vil gi høyere lønn for deres dyktighetsnivå. Men man vil jo gjerne beholde dem med høy produktivitet, og da er en PPP-plan å foretrekke. Dersom den ansatte har en dyktighet fra a^* og oppover, vil dette bonussystemet være motiverende for å gi høy innsats og for å bli i bedriften, for svært dyktige personer.

Jeg vil konsentrere meg mest om prestasjonslønn og resultatlønn, som man finner i Glimsdal (1996) sin figur, fordi det er mest aktuelt for min oppgave.

3.2.1.3 Prestasjonslønn

Prestasjonslønn er en type resultatlønn, og blir i figuren til Glimsdal (1996) brukt om lønn på bakgrunn av *fysisk* målbare resultater, som jo er grunnlaget for franchiseplan og bonusplan. Prestasjonslønn brukes for å motivere ansatte til å yte mer, og ligner kanskje mest på det man tenker på når man snakker om produktivitet og variabel lønn. Denne type lønn går på resultater som kan bli målt fysisk, og det er ment å være som en belønning til den ansatte for god produktivitet. Det mest vanlige er å ha en lønn bestående av en fastlønnsdel, og så bonus/prestasjonslønn per produsert/prestert enhet/oppgave i tillegg. Det aller viktigste, og mest utfordrende, for bedriften i et slikt tilfelle, er å fastsette den bonusen mest effektivt. Bonusen, den variable lønnen, må gi den ansatte et godt insentiv til å gjøre en bra innsats, og det må lønne seg å gi den ekstra innsatsen. Det må være en rasjonell sammenheng mellom bonus og innsats, man må altså ha en optimal fastsettelse av β .¹⁰⁸

Svendsen (2004)¹⁰⁹ nevner flere punkter man må tenke på ved fastsettelse av variabel lønn;

- størrelsen på bonusandelen
- hva som skal måles og danne grunnlaget for belønning
- hvilket organisasjonsnivå som trenger bonussystem

Det første punktet kan man tolke som fastsettelsen av β 's størrelse, vekt lagt på insentiver.¹¹⁰ Herunder er der mange kriterier. For at β skal settes høyt (lavt) må for eksempel den ansattes mulighet til å påvirke resultatet være stor (liten), risikovilligheten til den ansatte må være høy (lav), det er lett (vanskelig) å forstå bonussystemet og de ansattes innsatsvilje må kunne bli høy (lav).

Det andre punktet går på hva som skal være kriteriet for å få belønning. Bedriften må velge ut hva som er mest hensiktsmessig å belønne de ansatte for, i forhold til bedriftens mål. Dersom bedriften har mange objektive mål, som kan måles, bør β settes høyt, og omvendt. Bedriftens *relative* mål i forhold til andre, bør også være med å bestemme, slik at ikke det blir skjevt i markedet. Det vil si at bedriftens bonuser, β , ikke bør settes høyt når alle andre gjør det bra,

¹⁰⁸ Se Insentivkontrakter under Atferdsrisiko og Prinsipal-Agent

¹⁰⁹ Svendsen, E. (2004). s.2-3

¹¹⁰ For teorien bak, se Insentivkontrakter under Atferdsrisiko og Prinsipal-Agent

mens bedriften selv gjør det dårlig. Systemet for belønning bør i tillegg være enkelt og med få mål (lettere å måle og å forklare), enn komplisert med høye bonuser.

Det siste punktet går på hvilket organisasjonsnivå det er mest hensiktsmessig å legge som grunnlag for bonusberegningen. Dersom der er liten gjensidig avhengighet mellom ansatte i å nå sentrale mål, kan det være hensiktsmessig å utdele bonus på individnivå (individrelatert ordning). Men hvis det er stor gjensidig avhengighet, bør bonuser heller utdeles på organisasjonsnivå, altså til hele avdelingen, organisasjonen, eller det aktuelle teamet (grupperelatert ordning) som har bidratt til resultatet.

3.2.1.4 Resultatlønn

Ordet resultatlønn blir også brukt om prestasjonslønn, men når Glimsdal (1996) ¹¹¹ i sin figur deler opp, blir resultatlønn brukt om lønn på bakgrunn av *økonomisk* målbare resultater i bedriften. Det kan være ren overskuddsdeling, men også belønning på bakgrunn av oppnådde mål i forhold til bedriftens budsjett, omsetning og resultat. Det finnes i tillegg bonusordninger i bedrifter som er relatert til kjøp av aksjer til reduserte priser, og kjøpsopsjoner på disse aksjene. Men disse vil jeg ikke utdype nærmere her ¹¹².

En resultatlønnsordning kan gjelde for enkeltavdelinger eller for hele bedriften. Hvis den kun gjelder for en gitt avdeling, vil det skape nærhet til oppgaven og alle på avdelingen vil yte ekstra innsats sammen for å få belønning. Likevel kan det føre til motsetninger mellom avdelinger fordi man får ulik belønning. Dersom ordningen gjelder for hele bedriften får ikke den ansatte samme nærheten, men ordningen vil kunne inspirere til motivasjon for å trekke sammen i samme retning, for å nå et felles mål. ¹¹³ Et problem i begge tilfeller vil være den såkalte 1/N-effekten ¹¹⁴, som fører til at den enkelte ansatte får 1/N ¹¹⁵ av belønningen, uansett hvor høy/lav den enkeltes bidrag til resultatet var. Denne effekten jobber *mot* de som gjør en høy innsats, fordi de uansett innsats får like stor belønning som resten av gruppen ¹¹⁶.

Resultatlønnsordninger er kanskje mest utbredt blant bedriftsledere. Eierne til bedriften ønsker i teorien profittmaksimering, og for å få det til må de lage motiverende insentiver for

¹¹¹ Glimsdal, T. (1996). s.125

¹¹² Har ikke har relevans for min oppgave

¹¹³ Glimsdal (1996). s.124

¹¹⁴ Garibaldi, P. (2006). s.218-219

¹¹⁵ Hvor N er antall ansatte på avdelingen/bedriften

¹¹⁶ I motsetning til gratispassasjer-problemet som virker *for* den som ikke gjør god innsats, se Individuell vs. gruppebasert belønning under Lønn og insentiver

bedriftens ledere.¹¹⁷ Lederne har det overordnede ansvaret for det økonomiske resultatet, og deres motivasjon blir å oppnå gode resultater for bedriften.

Bruk av overskuddsdeling som belønning er en ting, men bruk av resultatmål på bakgrunn av regnskapsdata kan skape problemer. Hvis lederen har mulighet vil han kunne manipulere tallene til egen vinning. Det er også fare for at lederen kan ta strategiske avgjørelser til egen kortsiktig vinning. Han kan for eksempel bare tenke kortsiktig, fordi han ikke skal være lenge i bedriften uansett, mens han egentlig burde tenkt langsiktig til beste for bedriften som helhet.¹¹⁸

Resultatlønn vil være bra å bruke når resultater er lette å måle, mens innsatsen ikke er lett å måle. Det vil motivere den ansatte til å gi nettopp mer innsats.¹¹⁹

3.2.1.5 Objektive vs. subjektive evalueringskriterier

Det går et skille mellom objektive og subjektive evalueringskriterier.

Objektive evalueringskriterier er vanligvis kvantifiserbare og blir uttrykt i form av tall. De bør være lette å forstå, og gi de ansatte klare retningslinjer for hva som skal gjøres og hvordan ting skal gjøres.¹²⁰

Objektiv evaluering og belønning er altså en tilbakemeldings- og belønningsform som den ansatte får på bakgrunn av hva han har utført og oppnådd av rene, fysiske resultater. De tar ikke hensyn til hvordan jobben ble gjort, bare at det ble gjort. Og den objektive evalueringen bunner i den ansattes absolutte utførelse av oppgaven. Den ansattes absolutte resultater gir så grunnlaget for hvordan han blir belønnet, og han får lønn for hans individuelle resultater uavhengig av de andre ansattes resultater.¹²¹

En objektiv og absolutt belønningsform er best å bruke når resultatene er lette å måle. Men ikke alle målsetninger lar seg like enkelt måle. Og dersom de ansatte får ekstra belønning for å nå de målene som er målbare, kan det føre til at de vil prioritere å jobbe for å nå de målene i stedet for de mål som ikke kan måles.¹²²

¹¹⁷ Se Prinsipal-Agent, om eiere/prinsipal – ledelsen/agenten

¹¹⁸ Eksempel på adferdsrisiko (under Prinsipal-Agent) og det er teorien bak kortsiktige/langsiktige bonuser under Banker, og Bransjevirkelighet, hvor man kan si at kundene i det tilfellet er prinsipalen, og kunderådgiveren agenten

¹¹⁹ Barth, E. (2005). s.117

¹²⁰ Colbjørnsen, T. (2000). s.31

¹²¹ Lazear, E.P. (1998). s.243

¹²² Colbjørnsen, T. (2000). s.31-32

Selv om de ansatte gjør en god innsats, er det ikke alltid det blir fanget opp av belønningssystemet, og det kan føre til misnøye blant de ansatte fordi de ikke føler de får betalt for det de gjør.

En løsning på dette vil være å innføre evaluering av ansatte på bakgrunn av den ansattes relative innsats i forhold til andre ansatte. Det vil være lederen som må sette den ansattes belønning på bakgrunn av hans personlige og *subjektive* oppfatning av kvaliteten på den ansattes arbeidsinnsats. Når ansatte blir evaluert i forhold til hverandre, vil det kunne skape konkurranse mellom de ansatte, og det kan være både til fordel og ulempe for bedriften.¹²³

Subjektiv evaluering vil kunne skape insentiver til økt innsats, som er en fordel. I tillegg er det nødvendig å bruke denne type evaluering når lederen skal ansette nye, forfremme ansatte eller avskjedige ansatte fra stillingene deres. I tilfeller hvor de ansatte jobber med arbeid hvor selve innsatsen vanskelig lar seg måle, vil det for lederen, spesielt mellomledere, være vanskelig å objektivt måle kvaliteten på resultater. Og dermed må ofte forskjellige typer tilleggslønn basere seg på lederens subjektive mening.¹²⁴ Eksempel på en slik type belønning, vil kunne være belønning for spesielt god kunderådgivning.

En måte lederen kan bruke til å hjelpe velge ut ansatte ved forfremmelser, nye ansettelser eller avskjedigelse (på et relativt subjektivt grunnlag), er en såkalt turneringsmodell¹²⁵. Lederen kan her sammenligne sine ansattes relative resultater og evner, ved å ha en type turnering om den gitte stillingen.¹²⁶

Leder kan også tilby såkalt effektivitetslønn. Det er når lederen gir den ansatte høyere lønn enn den normale lønnen, mot at den ansatte yter ekstra innsats. To faktorer må være tilstede for at dette skal være hensiktsmessig. Først må det eksistere en framtid i forholdet leder-ansatt, slik at dersom den ansatte likevel ikke yter ekstra innsats kan bli straffet ved å bli fratatt den ekstra lønnen. Og for det andre må denne straffen være så streng at den forhindrer at ansatte går bort fra avtalen om effektivitetslønn i framtiden.¹²⁷

Subjektiv evaluering vil altså være lurt å bruke når relative resultater (i forhold til hverandre) er lettere å måle enn absolutte resultater (hva man faktisk produserer). Og når man vurderer

¹²³ Lazear, E.P. (1998). s.243

¹²⁴ Lazear, E.P. og Gibbs, M. (2009). s.247-248

¹²⁵ Tournament model i engelsk litteratur

¹²⁶ Mer om tournament model, se Interne arbeidsmarkeder under Motivasjonsteorier

¹²⁷ Neilson, W.S. (2007). s.136

ansatte i forhold til hverandre, eliminerer man problemet med flaks, for eksempel i utenforliggende forhold, gitt at denne flaksen er lik for alle ansatte som blir evaluert.¹²⁸ I tillegg vil en subjektiv evaluering fra den ansattes nærmeste leder, føre til at informasjon han har om den ansatte, kommer bedriften til gode.¹²⁹ Og denne informasjonen kan jo være både positiv og negativ, og den ville mest sannsynlig ikke kommet fram ved en objektiv evaluering av den ansattes *målbare* resultater.

Det er ikke vanskelig for en leder å gi ansatte belønning for god innsats, men det vil skape utfordringer å gi dårlige tilbakemeldinger. Press fra de ansatte vil også gjøre det vanskelig for lederen. De ansatte kan mislike subjektive evalueringer, fordi de kan mistenke lederen for å basere sine beslutninger på ”trynefaktor”, personlige meninger og til egen vinning. Dette er ting som vil kunne redusere insentivene til økt innsats for de ansatte, fordi sammenhengen mellom innsats og belønning blir svekket.¹³⁰

Andre problemer med subjektiv evaluering kan være at konkurranseinstinktet til de ansatte blir for stort, og de vil unngå å samarbeide. Eller at de ansatte går sammen om å gi mindre innsats, og heller dele belønningen. Dette er mindre sannsynlig at skjer når det er mange ansatte som det er sannsynlig at får denne subjektive belønningen, og når partene ikke vet om hverandre.¹³¹

De kriterier som brukes, objektive eller subjektive, må ha aksept og forståelse blant de ansatte for at de skal ha motiverende effekt. Derfor er det viktig at de kriterier som blir brukt for evaluering må kommuniseres tydelig til de ansatte i bedriften. Det er også viktig at det blir brukt tid på å *begrunne* dem, slik at de ansatte forstår hvorfor og til hvilken hensikt de blir brukt. Både objektive og subjektive kriterier har fordeler og ulemper. I de tilfeller objektive kriterier er unøyaktig, kan det være lurt å tilføre subjektive kriterier i tillegg.¹³²

3.2.1.6 Individuell vs. gruppebasert belønning

Et annet skille går mellom individuell og gruppebasert belønning. Poenget her er om belønningen blir gitt på grunnlag av individuelle resultater, eller gruppens, avdelingens eller teamets resultater. Vurdering av hvilken type belønning som er mest hensiktsmessig avhenger

¹²⁸ Lazear, E.P. (1998). s.243

¹²⁹ Colbjørnsen, T. (2000). s.32

¹³⁰ Lazear, E.P. og Gibbs, M. (2009). s.247

¹³¹ Lazear, E.P. (1998). s.245

¹³² Colbjørnsen, T. (2000). s.33

av resultatenes målbarhet, og spørsmålet om hvor avhengig hver enkelts bidrag av hverandres.¹³³ Når man velger hvilket organisasjonsnivå som skal legge grunnlaget for belønningen, må man også avveie i hvilken grad man legger vekt på kollektive verdier, behovet for nært samarbeid og løpende arbeidsdeling, og hva som motiverer den enkelte. Jo mer man i gruppen er avhengige av hverandre for resultater, jo mindre kan belønningen knyttes til den enkelte.¹³⁴

Belønning på grunnlag av *individuelle* resultater kan være vanlig, tradisjonell lønn, og nyere former for individuell prestasjonslønn, men resultatene må igjen være lett målbare. Det er for eksempel lettere å måle en avdelings resultater enn individuelle resultater, men her vil problemet med 1/N-effekten¹³⁵ komme inn igjen. Individuelle måter å gi den ansatte belønning på, har grunnlag i at lønnen er avhengig av den enkeltes prestasjon, og den skal ikke deles med andre. For eksempel at en selger får lønn avhengig av sitt salg, eller at en bedriftsleder får personlige aksjeopsjoner som belønning for bedriftens gode resultat.¹³⁶ Denne type belønning vil føre til mest motivasjon for sterke individuelle prestasjoner, og er altså bra hvis ikke resultatene er sterkt avhengige av andres. Det vil også føre til økt konkurranse blant de ansatte, og det kan være bra dersom det ikke går på bekostning av bedriften. Det negative med slik belønning, er at sterke insentiver her kan føre til misunnelse og redusert motivasjon hos de som ikke får del i insentivene for økt resultat. Det er et spesielt stort problem i de tilfeller hvor det *er* gjensidig avhengighet.¹³⁷

Colbjørnsen (2000)¹³⁸ nevner tre tilfeller hvor individuell belønning har en bra motivasjonseffekt:

- når den enkeltes bidrag er lett synlig
- når den enkeltes bidrag kan skilles fra de andres
- når den enkelte har myndighet til å ta beslutninger som påvirker relevante resultater

Et eksempel på dette kan være dør-til-dør-selgere. Det er lett å se hvor mye hver enkelt har solgt, og det kan lett skilles fra de andre selgernes resultater. I tillegg har den enkelte selger innflytelse på hvordan han vil utføre oppgaven.

¹³³ Barth, E. (2005). s.115

¹³⁴ Svendsen, E. (2004). s.8

¹³⁵ Se Resultatlønn under Økonomisk kompensasjon, og Lønn og insentiver

¹³⁶ Colbjørnsen, T. (2000). s.35

¹³⁷ Svendsen, E. (2004). s.8

¹³⁸ Colbjørnsen, T. (2000). s.35

I mange tilfeller kan det være vanskelig å skille den enkeltes innsats og resultat fra innsatsen til de andre ansatte i bedriften eller teamet. Da kan *gruppebaserte* belønningsmetoder være en bra løsning.¹³⁹

Gruppebaserte måter å gi belønning på, knytter lønnen til teamets, avdelingens eller bedriftens resultater, og lønnen deles blant de involverte. For eksempel kan et team som driver med salg, få en bonus på deling hvis de oppfyller gitt salgsmål.¹⁴⁰

Et annet eksempel kan være deling av bedriftens overskudd. Jobber man som en gruppe, har man interesse i hverandres suksess, og det vil motivere til samarbeid og å jobbe mot et felles bra resultat. Slik gruppebasert belønning vil virke best i en mindre gruppe, hvor alle føler at de som enkeltperson faktisk kan bidra til et høyere felles resultat, og høyere personlig resultat.¹⁴¹ Dersom gruppen blir for stor, vil 1/N-effekten virke demotiverende for ansatte med høy innsats, og de med lav innsats vil kunne dra nytte av å være ”gratispassasjerer”.

”Gratispassasjerer” er personer som får full belønning på grunnlag av gruppens høye resultat, men som ikke har gitt innsats verdt belønningen. Når gruppen blir stor, blir det vanskelig å se den enkeltes prestasjon i helheten, og vi kan få dette problemet.¹⁴² For at gruppeordninger skal lønne seg i forhold til motivasjon og innsats, må man gjøre noe med gratispassasjerproblemet. Colbjørnsen (2000)¹⁴³ nevner tre løsninger:

- Lederen kan overvåke og dirigere den enkeltes arbeid og innsats
- Bedriften kan skape en sterk følelse av felles tilhørighet til gruppen gjennom forskjellige tiltak
- Ledelsen kan bruke en coaching-basert ledelse, der hyppig dialog mellom leder og ansatt gjør at den enkeltes innsats blir synliggjort og satt pris på

I grupper med mange medlemmer vil det ifølge teorien ikke gi stor motivasjon til at den enkeltes innsats kan påvirke det totale resultatet i nevneverdig grad, for eksempel ved overskuddsdeling. Likevel viser en undersøkelse gjort av Prendergast (1999)¹⁴⁴ at bedrifter som bruker overskuddsdeling vanligvis har høyere produktivitet enn de som ikke har det. Overskuddsdeling vil da føre til at den ansatte føler hans innsats for fellesskapet blir satt pris på av bedriften. I større konsern vil denne overskuddsdelingen likevel ikke ha veldig stor

¹³⁹ Colbjørnsen, T. (2000). s.37

¹⁴⁰ Colbjørnsen, T. (2000). s.35

¹⁴¹ Jf. 1/N-effekten, under Resultatlønn (og Monetær kompensasjon), ved liten gruppe blir 1/N-verdien høy, hvilket er positivt for innsatsen, og betyr at hver enkelt får større andel av belønningen

¹⁴² Svendsen, E. (2004). s.8

¹⁴³ Colbjørnsen, T. (2000). s.38-39

¹⁴⁴ Prendergast, C. (1999)

effekt på den enkeltes motivasjon for økt innsats, på grunn av den store gruppen det skal deles på, men det vil likevel gi et signal om at den ansatte blir satt pris på.

En studie gjort av Freeman (2008)¹⁴⁵ undersøker om de ansattes lønn¹⁴⁶ avhenger av innsatsen til firmaet som helhet eller arbeidsgruppen, og følgene av delingsmodellen for arbeidsmotivasjon/produktivitet. Slike ting kan påvirke de ansattes følelse av meningen med hvorfor de gjør en innsats og motivasjonen for det. Freeman kom fram til tre punkter:

- en stor andel ansatte er dekket av de delte fordelene ved overskuddsdeling mellom ansatte, bonuser eller medeierskap i aksjer.
- resultatet til ansatte og firma er høyere under delingsmodellen enn under andre arbeids- og betalingsordninger.
- ansatte som overvåker hverandre hjelper å overvinne gratispassasjerproblemet, som oppstår når noen personer ikke yter innsats verdt belønningen, men avhenger av andre i gruppen.

Når alle drar i samme retning, og blir belønnet for det, vil overskuddsdeling altså føre til bedre resultat for alle parter.

En studie av Bandiera, Barankay og Rasul (2006)¹⁴⁷ undersøker sammenhengene mellom sosiale bånd mellom ansatte og mellomleder-ansatte, insentiver og produktivitet på arbeidsplassen. De stilte tre spørsmål:

- om og hvordan sosiale bånd mellom ansatte og ledere påvirker innsatsen til de ansatte som samarbeider.
- om og hvordan de sosiale bånd påvirker firmaets produktivitet som helhet
- om effekten av de sosiale båndene avhenger av styrken på økonomiske insentiver.

Forskerne kom fram til at når lederne får betalt en fast lønn, tilgodeser de ansatte som de har sosiale bånd med. Men dersom ledere/mellomledere får betalt prestasjons-bonuser, tilgodeser de ikke ansatte de har sosiale bånd med, men de fordeler arbeidsoppgavene slik at produksjonen og egen bonus blir størst mulig. Selv om de sosiale båndene øker innsatsen og produktiviteten til de ansatte, viser undersøkelsen at det likevel ikke er optimalt for firmaet som helhet. De fant altså ut at bonuser til mellomlederne vil være smart for bedriftens resultat som helhet, men det er ikke det som nødvendigvis gir best trivsel blant de ansatte.

¹⁴⁵ Freeman, R.B. (2008)

¹⁴⁶ i USA og det vestlige Europa

¹⁴⁷ Bandiera, O., Barankay, I. og Rasul, I. (2006)

3.2.1.7 Sammenligning av forskjellige insentivlønnssystemer

For å samle trådene litt, viser Neilson (2007) ¹⁴⁸ fire av insentivlønnssystemene slik;

Tabell 1 - Sammenligning insentivlønnssystemer

<i>Criterion</i>	<i>Piece Rates</i>	<i>Tournaments</i>	<i>Efficiency Wages</i>	<i>Teams</i>
<i>Why workers work</i>	To increase output, which increases pay	To increase the probability of winning the prize	To keep their jobs so that they can continue earning high pay in the future	To increase team output, which increases team pay
<i>What firms must be able to measure</i>	Each individual worker's output	The best worker	Workers' attainment of a standard	Each team's output
<i>Incorrect incentives</i>	An incorrectly designed system can motivate the wrong kinds of activities; workers ignore activities that are not rewarded	Influence activities	No problem	Same as piece rates
<i>Cooperation among workers</i>	Disincentive	Disincentive	No effect	Incentive
<i>Collusion to manipulate the incentive scheme</i>	Collude to get piece rate raised	Disincentive for collusion	Collude to get standard lowered	Difficult to collude across teams

Kilde: Neilson, W.S. (2007). s.163.

Her ser man hvordan forskjellige kriterier slår ut ved ren variabel lønn ¹⁴⁹, turnering ¹⁵⁰, effektivitetslønn ¹⁵¹, og gruppebasert belønning ¹⁵².

3.2.2 Ikke-monetær kompensasjon

Av ikke-monetære belønninger kan man nevne differensiert lønn ¹⁵³, sosiale belønninger/velferdsbelønninger, og psykologiske belønninger. Det kan også sammenlignes med frynsegoder. ¹⁵⁴

3.2.2.1 Differensiert lønn

Differensiert lønn er individuelle tillegg til fastlønnen, som *kunne* bli gitt i penger, men likevel anses som ikke-monetær lønn, fordi det ikke blir utbetalt hvis ikke du mottar tillegget. Det kan være ting som forsikringer, firmabil, medlemskort på treningssenter, telefonabonnement, aviser, eller andre tillegg som kun angår den enkelte. Tillegg som er i

¹⁴⁸ Neilson, W.S. (2007). s.163

¹⁴⁹ Se Variabel lønn under Økonomisk kompensasjon, og Lønn og insentiver

¹⁵⁰ Se Subjektiv evaluering under Objektive vs. subjektive evalueringskriterier, og Interne arbeidsmarkeder under Motivasjonsteorier

¹⁵¹ Se Subjektiv evaluering under Objektive vs. subjektive evalueringskriterier

¹⁵² Se Individuell vs. gruppebasert belønning under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

¹⁵³ Fra Glimsdals (1996) modell under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

¹⁵⁴ Se Ikke-monetær belønning som motivasjon under Motivasjonsteorier

form av penger, monetære goder, vil bli karakterisert som en type variabel lønn, og fast lønn.¹⁵⁵

3.2.2.2 Sosiale- eller velferdstiltak

Dette er tiltak bedriften gjør for de ansatte for å skape et bedre fellesskap, og å gjøre de ansatte bedre knyttet til bedriften. Det kan være å spandere julebord, eller andre sammenkomster som grilling på sommeren. I tillegg kan også pensjons- og forsikringsordninger regnes under disse tiltakene.¹⁵⁶

3.2.2.3 Psykologiske midler

Psykologiske midler for belønning er ting som ros, oppmuntrende ord, og skryt for det den ansatte har prestert. Andre ting kan være at den ansatte får økt grad av medbestemmelse, tillit og ansvar. Dette kan i stor grad føre til økt innsats og motivasjon. Likevel må lederen som gir denne belønningen se situasjonen an, fordi i noen få tilfeller kan personer oppleve prestasjonsangst, og det kan dermed virke demotiverende for dem det gjelder.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Se Monetær kompensasjon under Lønn og insentiver

¹⁵⁶ Leraand, T. og Mjånes, H. (2006), som refererer til en EnFO-rapport (1997) av Deloitte & Touche Consulting Group

¹⁵⁷ Leraand, T. og Mjånes, H. (2006), som refererer til en EnFO-rapport (1997) av Deloitte & Touche Consulting Group

3.3 Motivasjonsteorier

Kaufmann og Kaufmann (2009) ¹⁵⁸ definerer ordet motivasjon som ”*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*”. De skiller også mellom fire typer motivasjon ¹⁵⁹;

- Behovsteorier – innebærer at atferden er motivert av ulike grunnleggende behov. Det kan være biologiske eller et resultat av læring over tid.
- Kognitive teorier – denne type motivasjon blir sett på som et resultat av ens egne forventninger om oppnåelse av mål, belønning og innsats, i tillegg til vurdering av bakgrunnen for motivasjonen.
- Sosiale teorier – fokuset her er ens egen opplevelse av likhet/ulikhet, og rettferdighet/urettferdighet i forhold til andre i samme situasjon, eller bedrift, og rutinene bedriften har for fordeling av goder.
- Jobbkarakteristika-modeller – er motivasjonselementer i selve jobben, hvilke elementer i selve situasjonen som påvirker graden av motivasjon.

Jeg vil konsentrere meg om de tre sistnevnte, fordi de er mest relevante i forhold til belønning og arbeidsoppgaver, og min oppgave videre. Nedenfor vil jeg først forklare indre og ytre motivasjon, før jeg går inn på kognitiv motivasjon, sosial motivasjon og jobbkarakteristika-motivasjon.

3.3.1 Indre og ytre motivasjon

Indre og ytre faktorer kan være med å påvirke motivasjonen. Forskerne Deci og Ryan (1985) ¹⁶⁰ definerer *indre* faktorer som den energikilden og motivasjonskilden som ligger innebygd i mennesket. Denne kilden har ifølge dem sine røtter i to grunnleggende behov; et behov for følelsen av å ha kompetanse, og behovet for selvbestemmelse. Det er en belønning man får som beriker *ens indre*. De mener også at denne indre motivasjonen er mer stabil over tid enn ytre motivasjon, fordi den er ”innebygd” i mennesket og ikke forsvinner så lett. I tillegg vil en overfokusering på ytre belønning kunne ta oppmerksomheten bort fra den indre motivasjonen og gleden over å kunne utføre arbeidet. ¹⁶¹

¹⁵⁸ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.93

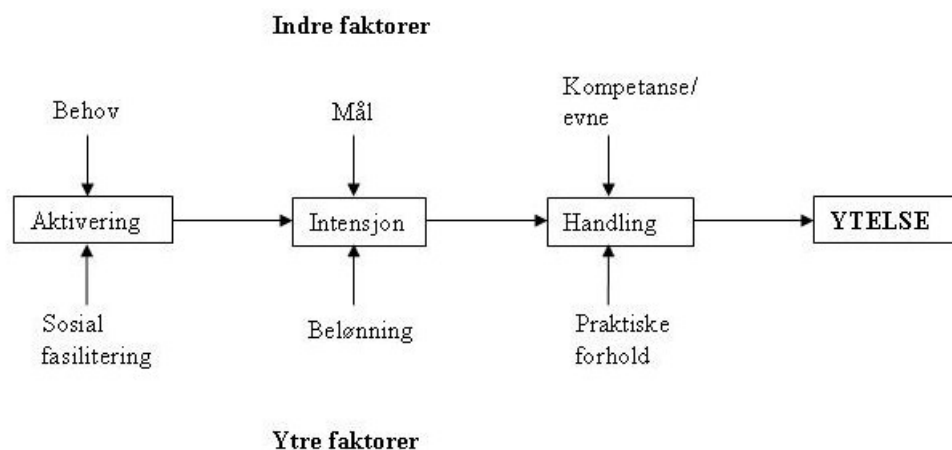
¹⁵⁹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.93

¹⁶⁰ Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985). s.5

¹⁶¹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.103

I motsetning til indre motivasjon er *ytre* motivasjon noe som har kilde i ønsket om å få en ytre belønning, som er *utenfor seg selv*. Personen gjør ikke lenger oppgaven fordi det er interessant og det beriker ens indre, men for å få en ytre belønning hvor utført oppgave er en måte å oppnå belønningen på.¹⁶² Ytre motivasjon kan i praksis sees på som belønninger i form av penger, som lønn, bonus og frynsegoder, og andre ting som for eksempel status.¹⁶³ De indre og ytre faktorene påvirker flere forhold, hvor resultatet tilslutt blir ytelse og prestasjoner. Haukedal (2005)¹⁶⁴ viser det slik;

Figur 11 - Indre og Ytre faktorer som leder til handling/ytelse



Kilde: Haukedal (2005) s.86

Indre og ytre faktorer påvirker en persons motivasjon i hele persepsjonsprosessen, fra tanken om å starte en handling, til årsaken til at man gjør det, og til slutt den faktiske handlingen. I figuren er indre faktorer ting som en persons indre behov, målsetninger og kompetanse/evner. Ytre faktorer er ønsket om sosial fasilitering, belønning (verdslig) og andre praktiske forhold. Faktorer som kroppens indre behov og sosiale behov vil påvirke personen til å ønske å starte en handling (aktivering). Ønsket om å nå mål og å få belønning er faktorer som påvirker personens forståelse av hvorfor utførelsen av den planlagte handlingen vil ha hensikt (intensjon) for personen. Og til slutt vil personens evner og praktiske forhold utenfor seg selv, ha betydning for om handlingen virkelig vil bli utført (handling). Ytelsen blir et sluttprodukt av denne kjeden, og det er en kompleks sammenheng mellom de ulike psykologiske, organisasjonsmessige og praktiske forhold.¹⁶⁵

¹⁶² Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985). s.49

¹⁶³ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.103

¹⁶⁴ Haukedal, W. (2005). s.86, som refererer til Mitchell & Larson (1987)

¹⁶⁵ Haukedal, W. (2005). s.86-88

3.3.2 Kognitiv forventningsteori

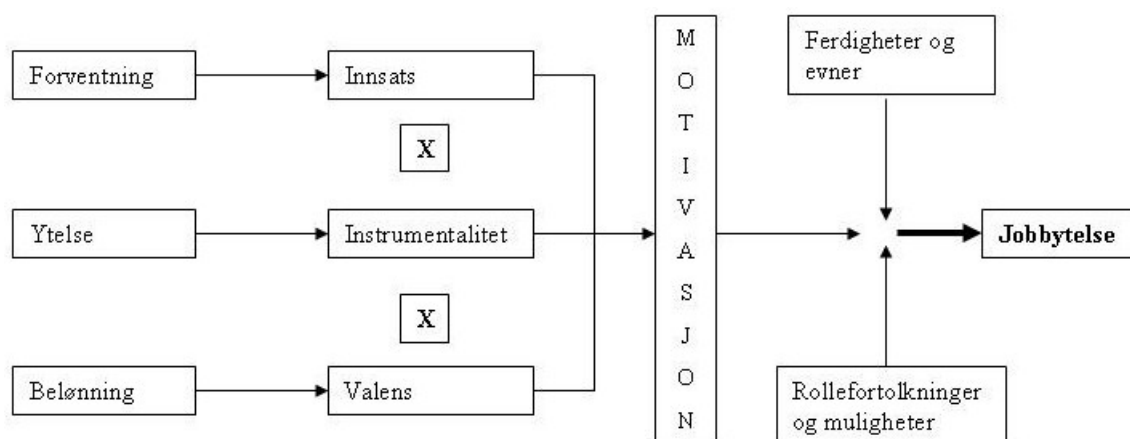
Kognitiv motivasjon er som tidligere nevnt en type motivasjon som går på egne forventninger om oppnåelsen av mål, belønning og innsats, altså individet i forhold til oppgaven. Denne forventningen er en bevisst tanke om hvilke konsekvenser jobben og oppgaver får for personens tanke om belønning. Belønning kan her være alt fra penger til status. Kaufmann og Kaufmann (2009) ¹⁶⁶ nevner tre typer forestillinger som er viktige for personens innsats i jobbsammenheng:

- subjektive forventninger
- instrumentelle overveielser
- valensvurderinger

Subjektive forventninger er individets forventninger om at ens innsats vil gi resultater. Det er et viktig grunnlag for at mennesket i det hele tatt har bry til å gjøre noe, slik at arbeidet er verdt strevet og belønningen. Dette gjelder for høy subjektiv forventning. Ved lav subjektiv forventning har personen liten tro på at arbeidet vil gi resultater. *Instrumentelle overveielser* er individets vurderinger knyttet til i hvilken grad jobbytelsen i det hele tatt fører til belønning. Og *valensvurderinger* er knyttet til belønningens subjektive verdi for individet. Det vil si individets egen oppfatning av belønningen. For eksempel ved høy subjektiv forventning har personen stor tro på at resultatet står i forhold til arbeidsinnsatsen. Det vil virke motiverende, mens det i motsatt tilfelle vil virke demotiverende.

Den kognitive forventningsteorien kan fremstilles slik ¹⁶⁷;

Figur 12 - Kognitiv forventning



Kilde: Kaufmann og Kaufmann (2009) s.98

¹⁶⁶ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.97-98

¹⁶⁷ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.98

Her er tanken at forholdet mellom grunnelementene innsats, instrumentalitet og valens ikke er additivt men multiplikativt. Det betyr at dersom den totale motivasjonen skal være høy, må verdien av alle faktorene være høye. Og hvis verdien av den ene var null, og de andre var høye, ville den totale motivasjonen likevel være null.¹⁶⁸ Denne modellen har ført til mye forskning og kritikk. Det er spesielt det siste punktet om eventuelt multiplikativt forhold som det har vært satt spørsmålsteget ved, fordi det er lite sannsynlig at motivasjonen blir *helt* lik null, hvis kun et av elementene er null.¹⁶⁹

Målsettingsteori er også en type kognitiv motivasjonsteori. Her framhever man målets betydning som motivasjonsfaktor. Det gir ofte motivasjon i det å jobbe mot et bestemt mål, og ikke bare ”ta det som det kommer”. Målene vil gi oss en mening om hva vi må gjøre for å nå dem, og hvilken innsats som er nødvendig.¹⁷⁰ Kaufmann og Kaufmann (2009)¹⁷¹ nevner også tre viktige prinsipper for å få mest motivasjon ut av målsettingen:

- vanskelige mål er mer motiverende enn lette mål, gitt at de blir akseptert
- spesifikke mål er mer motiverende enn generelle mål
- tilbakemelding om innsats er mer motiverende enn ingen tilbakemelding

Det er også viktig at de involverte forplikter seg til målene som er satt, og ikke vil forlate dem til egen eller andres vinning. I tillegg er faktoren knyttet til den enkeltes subjektive mestringsevne viktig. En person med høy mestringsevne vil oppfatte seg selv som dyktig, og det vil føre til større motivasjon, og større sjanse for å faktisk greie oppgaven; i motsetning til en person med lav subjektiv mestringsevne, som vil ha liten tro på seg selv.¹⁷²

Haukedal (2005)¹⁷³ nevner fire punkter som kan føre til at målsetting fungerer motiverende:

- Mål styrer oppmerksomheten
- Mål aktiverer innsats
- Mål øker utholdenheten
- Mål stimulerer utvikling av strategier og handlingsplaner

¹⁶⁸ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.98

¹⁶⁹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.98, som refererer til en artikkel av Latham, G.P. og Pinder, C.C (2005)

¹⁷⁰ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.100

¹⁷¹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.100

¹⁷² Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.101

¹⁷³ Haukedal, W. (2005) s.111-112, som refererer til Locke (1968)

Dersom målene kan bli satt slik at de fanger de involvertes oppmerksomhet, leder til handling, gir utholdenhet og stimulerer utvikling, vil de fungere motiverende, og gi framgang mot å nå de satte mål.

3.3.3 Likeverdsteori

Sosial motivasjonsteori knytter seg til ens egen opplevelse av likhet/ulikhet og rettferdighet/urettferdighet i forhold til andre i samme situasjon. Man er her opptatt av hvordan individets opplevelse av seg selv i forhold til medarbeiderne virker motiverende eller demotiverende. Fokuset er oppfatninger av hva som er rettferdig og likeverd.¹⁷⁴

Teorien om likeverd belyser likeverd som motivasjonsfaktor. Hvis du for eksempel får rede på at en i samme stilling som deg får mer lønn enn du selv, hvordan ville det da påvirket din arbeidsinnsats og motivasjon? Lønn blir ikke sett på som en *absolutt* størrelse, men som en *relativ* størrelse. Lønnen blir altså ikke bare sett på som det du får i kroner, men det du får i kroner *relativt* til dine kolleger. Det som oftest blir sammenlignet er lønnsnivå, antall år med utdanning, og ansiennitet. Man sammenligner altså sin innsats og utbytte av jobben, med sin oppfatning av det medarbeiderne gir og får. I denne teorien skiller man mellom fire sammenligningsgrunnlag:

- selv-intern – sammenligner egen nåværende jobbsituasjon med tidligere situasjoner i samme organisasjon
- selv-ekstern – sammenligner egen nåværende jobbsituasjon med tidligere i andre organisasjoner
- andre-intern – sammenligner seg selv med annet individ eller yrkesgruppe i samme organisasjon
- andre-ekstern – sammenligner seg med annet individ eller gruppe utenfor egen arbeidsplass.

Dersom man opplever en likevekt med det man sammenligner seg med, eksisterer det en likevektstilstand. Derimot, hvis man opplever ulikhet, vil man være i en situasjon med likeverdsspenning. For å rette opp denne ubalansen, er det flere ting man kan gjøre:

- yte mindre
- yte mer

¹⁷⁴ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.105

- forandre selvoppfattelsen sin ved å oppleve seg selv som merarbeidende (ytter mer enn de andre)
- forandre oppfattelsen av de andre (de andres oppgaver er mindre attraktive)
- velge andre å sammenligne med (enn de man opprinnelig sammenlignet med)
- bytte stilling

Likevel er det klart individuelle forskjeller i hvordan og i hvilken grad man opplever urettferdighet og ulikhet, og det påvirker når og om man føler det urettferdig.¹⁷⁵

Rettferdighetsteori og likeverdsteori går litt i hverandre. Men man kan si at rettferdighetsteori retter seg mer mot prosedyrene for fordeling av jobbens utbytter, som fordeling av lønn, ferie, tid på jobben, og frynsegoder. Det dreier seg ikke om *mengden* av disse (som i likeverdsteorien), men *fordelingen*. Fokuset er i tillegg på et subjektivt plan, og om grunnlaget for at fordelingen oppleves rettferdig. Dette kalles prosedyrerettferdighet. Det finnes to faktorer for å oppnå prosedyrerettferdighet. Den første faktoren handler om mellommenneskelig behandling, og at det er viktig at de ansatte blir behandlet med høflighet og respekt av lederne. Den andre går på at det er viktig at lederne forklarer de ansatte bakgrunnen for beslutninger som angår dem. Det er svært viktig for at de ansatte skal forstå og akseptere de beslutninger som blir tatt, og for at beslutningene ikke skal misforstås, føre til følelse av urettferdighet og være demotiverende.¹⁷⁶

3.3.4 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en type jobbkarakteristika-modell. Jobbkarakteristika-modeller er som tidligere nevnt teorier som fremhever elementer i selve jobben som påvirker graden av motivasjon. F. Herzberg var en forsker som ønsket å undersøke hvilke faktorer som gjorde at man trivdes på jobben, og hvilke som gjorde at man mistrivdes. En vanlig forståelse før dette var at faktorene til trivsel og mistrivsel var det motsatte av hverandre, men det viste seg at faktorene som førte til trivsel var forskjellig fra de som førte til mistrivsel. Dermed skilte han mellom motiveringsfaktorer (faktorer for trivsel) og hygienefaktorer (faktorer for utilfredshet), og trakk to konklusjoner:

¹⁷⁵ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.105-107

¹⁷⁶ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.107-108

- *hygienefaktorer* kan skape mistriksel hvis de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel hvis de er tilstede.
- *motivasjonsfaktorer* skaper trivsel hvis de er tilstede, men ikke mistriksel hvis de ikke er der.

Hygienefaktorer kan for eksempel være arbeidsbetingelser, trygghet (objektive ting som arbeidstid og god bedrift), arbeidsforhold (fysiske forhold som temperatur, plass og lignende), lønn og sikkerhet, lederen (personlighet), relasjoner mellom de involverte, status (statussymboler som spesielle møbler, egen sekretær og lignende), og bedriftspolitik (bedriften som helhet). Dersom disse er gode, vil mistriksel være svært lav eller fraværende. Og dersom de er dårlige eller fraværende, vil de skape mistriksel.

Motiveringsfaktorer kan for eksempel være anerkjennelse for innsats/arbeid, prestasjonen i seg selv (tilfredsstillelse ved fullført arbeid), personlig vekst (læring og nye muligheter), selve arbeidet (interessant, variert), forfremmelse, og ansvar for eget og andres arbeid. Dersom de skulle være fraværende, vil det bare føre til en slags nøytral tilstand. Mens hvis de er gode, vil de kunne bidra aktivt og positivt på trivsel, innsats og produktivitet.¹⁷⁷

3.3.5 Ikke-monetær belønning som motivasjon

Såkalt ikke-monetær belønning, kan defineres som alle frynsegoder du får som ikke er i fysisk pengeform. Det kan for eksempel være forsikringer, pensjonsordninger, aviser, firmahytte, ferie, firmabil, telefon, gratis barnehage, lunch, fri transport, alt dette dekket av bedriften.

Denne type ikke-monetær belønning er lønn som ellers kunne vært gitt i pengeform.¹⁷⁸

Frynsegoder kan også defineres som ytelser som er tilgjengelig for ansatte utover den grunnleggende lønn og overtidsbetaling.¹⁷⁹ Noen bedrifter bruker nærmere 25 % av faktisk lønn på denne type frynsegoder.¹⁸⁰

Frynsegoder vil ikke være en avgjørende faktor for den ansattes direkte motivasjon for å gjøre en innsats, men det vil være med på å motivere den ansatte til å velge akkurat den eller den bedriften å jobbe i, eller motiverende for å bli, men altså ikke motivere til faktisk arbeidsinnsats.

¹⁷⁷ Haukedal, W. (2005). s.97-98, og Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.108-109

¹⁷⁸ Lazear, E.P. (1998). s.377-380

¹⁷⁹ Knudsen, K. og Ryen, A. (2005). kap.1, s.14

¹⁸⁰ Lazear, E.P. (1998). s.409

Det kan være vanskelig for bedriften å lage en optimal liste av slike fordeler for å tiltrekke seg de rette ansatte, og å finne den rette balansegangen mellom monetær lønn (lønn i faktiske penger) og ikke-monetær lønn. Dersom man for eksempel tilbyr fordeler som gratis barnehage, vil man kunne trekke til seg/beholde ansatte med små barn. Mens gode pensjonsordninger appellerer mer til godt voksne personer. Alle frynsegoder er ikke like attraktive for alle ansatte. Derfor er det mer å mer vanlig å tilby en ”meny”¹⁸¹ av frynsegoder, slik at hver ansatt selv kan velge de som gir mest nytte for den enkelte.

En slik ”meny” av frynsegoder og ikke-monetær lønn er ikke nødvendigvis en direkte motivasjon til innsats, men det gir den ansatte trygghet, lojalitet til bedriften, og motivasjon for å bli i bedriften, i tillegg til at den kan gi motivasjon for den ansatte til å yte noe tilbake til bedriften som er så trygg og lojal.

Men, hvorfor gir da bedriften frynsegoder i tillegg til direkte lønn? Jo, bedriften kan ha kostnadsfordeler, som for eksempel billigere forsikringer fordi bedriften skal forsikre mange på en gang, eller at bedriften får skattefradrag for noen typer frynsegoder. Andre fordeler kan være at ved å tilby visse typer fordeler, vil man tiltrekke seg ansatte som setter slike verdier høyt, og det blir en slags sortering av ansatte. Noen fordeler er også satt av staten i form av lov, som ordninger for ferielønn og pensjon.¹⁸²

Man kan også skille mellom kollektive frynsegoder og individuelle frynsegoder. Kollektive goder er goder som omfatter alle ansatte, og det kan for eksempel være aviser og pensjoner. Mens individuelle goder kun er forbeholdt ansatte i visse posisjoner eller grupper. Eksempler på sistnevnte kan være firmabil eller mer lukrative pensjonsordninger.¹⁸³

Ikke-monetær belønning betegnes altså som frynsegoder som *kunne* blitt gitt i form av penger. Men andre ting som motiverer til innsats og produktivitet, som ikke er penger, vil jeg også kalle ikke-monetær belønning. Det kan være ting som kursing og opplæring på arbeidsplassen, medbestemmelse i arbeidsoppgaver, miljø og trivsel, og interne arbeidsmarkeder med gode opprykksmuligheter for egne ansatte. Alle disse tingene vil også

¹⁸¹ Knudsen, K. og Ryen, A. (2005). kap.4, s.85-86

¹⁸² Lazear, E.P. og Gibbs, M. (2009). s.353-356

¹⁸³ Knudsen, K. og Ryen, A. (2005). kap.1, s.15

kunne være med å motivere den ansatte, og jeg vil gå litt nærmere inn i dette i det følgende under Arbeidsmiljø og kollegafellesskap som motivasjon.

3.3.6 Arbeidsmiljø og kollegafellesskap som motivasjon

Arbeidsmiljø og kollegafellesskap

Arbeidsmiljø og kollegafellesskap har ofte mye å si for om den ansatte trives i jobben. Og det har spesielt mye å si i organisasjoner hvor det å jobbe sammen og å jobbe som team er en viktig faktor for suksess. Da må samholdet være på topp for at resultatene skal bli bra. I bedrifter hvor de ansattes resultater er uavhengige av hverandre, er ikke det å jobbe i team så relevant. Mens i bedrifter hvor de ansattes resultater avhenger av hverandre er det svært hensiktsmessig å bruke team. I tillegg må fordelene ved å bruke team være høye og kostnadene må være lave, for at det skal lønne seg å bruke denne type samarbeidsform. Dette vil føre til at teamets resultater vil bli bedre enn de ansattes totale resultat hvis de jobbet hver for seg. En annen fordel ved team, er at de enkelte medlemmene vil kunne spesialisere seg på de oppgaver de er best på, og arbeidet vil da kunne gå lettere. Men team kan også dra nytte av kunnskapsoverføring innen teamet, dersom medlemmene sin kunnskap har sammenheng med hverandre. Samarbeid ved å snakke sammen tydelig, vil være en stor fordel for å få ”2+2=5”.¹⁸⁴ Ulemper ved bruk av team vil være blant annet ”gratis passasjer- problemet”. Det vil si at hvis teamet for eksempel blir for stort, vil noen medlemmer kunne snike seg unna, flyte på de andre medlemmenes prestasjoner, og likevel få samme belønning som de andre. Effektene av dette problemet er vanskelig å se på forhånd. Et annet problem ved team vil være at man ikke drar nytte av de klare og effektive linjer, som i et hierarki, når beslutninger skal tas. I et team vil alle si sine meninger, og det kan noen ganger bli litt uoversiktlig, og det kan ta lang tid før man kommer til en beslutning. Derfor er det viktig at teamet har en leder som kan holde fokus og ha ansvar, selv om alle skal delta og være likestilt.¹⁸⁵

Grupper vs. team

Arbeid i grupper og team har innvirkning på motivasjon, trivsel og arbeidsmiljø. Forskjellen mellom grupper og team, kan sies å være mange ting. Blant annet har lederen i en arbeidsgruppe en mye klarere rolle med mye myndighet, mens i et arbeidsteam fordeles lederrollen mer mellom medlemmene. Et annet moment er at i arbeidsgruppen står det enkelte individ til ansvar for sitt arbeid, mens i et arbeidsteam har man i tillegg til det et gjensidig

¹⁸⁴ Lazear, E.P. (1998). s.307-313

¹⁸⁵ Lazear, E.P. og Gibbs, M. (2009). s.202-203

ansvar medlemmene i mellom.¹⁸⁶ Samarbeid i grupper og team medvirker til økt motivasjon og trivsel på mange måter. Dersom samarbeidet er bra, gir det en fellesskapsfølelse, og et ønske om å yte maksimalt for organisasjonen og de andre ansatte. Man vil ved samarbeid også kunne finne fram til flere og bedre løsninger og alternativer når man står overfor utfordringer. Arbeid i gruppe og team gir også en trygghetsfølelse til jobben. Andre ting, som å bli sett i gruppen/teamet, bli satt pris på og vist tiltro og respekt, virker i stor grad inn på motivasjonen til å gjøre en god innsats for organisasjonen.¹⁸⁷

I grupper og team vil det også utvikle seg forskjellige roller for medlemmene. Fordeling og tilpassing av disse rollene bør skje raskt. Kaufmann og Kaufmann (2009) fremstiller rollene slik¹⁸⁸;

Figur 13 - Roller

Oppgaveatferd	HØY	Rollen som oppgavespesialist	Dobbeltrolle
	LAV	Ikke-deltaker-rolle	Sosioemosjonell rolle
		LAV	HØY

Kilde: Kaufmann og Kaufmann (2009) s. 246

Oppgavespesialistens rolle er å fokusere på å fullføre oppgaven, fremfor å fokusere på menneskelige behov. Gruppemedlemmer med en sosioemosjonell rolle, er personer som fokuserer på medlemmenes sosialpsykologiske behov fremfor løsning av arbeidsoppgaver. Personer med en såkalt dobbeltrolle fokuserer på både oppgaven og personene rundt. Og tilslutt, et medlem med en ikke-deltaker-rolle, bidrar verken til oppgaveløsning eller relasjoner til de andre medlemmene.

Alle rollene er viktige å ha i en gruppe/team, men det er enda viktigere at det er noen medlemmer på hver rolle, slik at de utfyller hverandre. En fornuftig fordeling av slike

¹⁸⁶ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.242

¹⁸⁷ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.235-238

¹⁸⁸ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.246

nøkkelroller, er en grunnleggende forutsetning for at grupper og team skal fungere effektivt og skape motivasjon for de ansatte som er medlemmer av gruppen/teamet.¹⁸⁹

En gruppe/team kan også bestå av bare toppledere og/eller mellomledere, hvor hensikten er å samarbeide og koordinere arbeid. Kaufmann og Kaufmann (2009)¹⁹⁰ nevner et fenomen ved samspill i topplereteam, det såkalte gruppetenkingsfenomenet (GTF). Det vil si at gruppemedlemmene har en tendens til å overprioritere enighet i gruppen framfor kvalitet i problemløsningen. Janis (1989)¹⁹¹ nevner tre hovedgrupper av faktorer innenfor dette;

- Utløsende betingelser for GTF
- Symptomer for GTF
- Beslutningsfordreininger som resultat av GTF

Betingelser for at GTF kan bli utløst, er at der, blant annet, må være et sterkt gruppesamhold, et ustrukturert problem og press på å få fram en løsning. I slike tilfeller vil symptomer som ”vi versus de andre”, oppfatning av at egen moral er riktig og press på avvikere, komme til overflaten. Slik gruppetenkning vil kunne gi alvorlige fordreininger i beslutningene, som ufullstendig avgrensning av alternativer for løsning, upresis vurdering av alternativene og dårlig planlegging av fremtidige valgmuligheter.

For å motvirke dette er det viktig med mangfold i gruppen, og sunne, saklige og åpne konflikter og diskusjoner. I tillegg er det viktig med aksept og gjensidig forståelse for beslutningen som blir tatt i gruppen, og at alle gruppemedlemmene har en felles god følelse over den.¹⁹²

Å jobbe i team vil for mange være en stor motivasjon til innsats, fordi man sammen bidrar til et bedre resultat. Og man føler at man er en del av et større fellesskap. Kursing og opplæring, i tillegg til medbestemmelsesrett, vil også bidra til økt motivasjon. Ved jobbing i team vil man også kunne nevne 1/N-effekten¹⁹³, ved at jo mindre N, jo større innvirkning har den enkelte på avgjørelsene og dermed større medbestemmelsesrett.

¹⁸⁹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.244-246

¹⁹⁰ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.261-262

¹⁹¹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.261, refererer til Janis (1989)

¹⁹² Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.261-262

¹⁹³ Se Resultatlønn under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

Kursing og Opplæring

Når det gjelder kursing og opplæring tar det gjerne form som enten generell eller bedriftsspesifikk opplæring. Generell opplæring er helt generell kunnskap som vil være til fordel for flere arbeidsgivere og markeder. Mens bedriftsspesifikk opplæring er kunnskap som kun vil være til fordel for den nåværende arbeidsgiveren.¹⁹⁴ Begge deler vil i mange tilfeller øke den ansattes motivasjon, fordi opplæringen gir økt kunnskap og økte muligheter innen bedriften (bedriftsspesifikk opplæring) og i markedet (generell opplæring).¹⁹⁵

Medbestemmelsesrett

Medbestemmelsesrett kan også gi økt motivasjon. Her blir man gitt mulighet til å være med å bidra til fellesskapet. Og ved medbestemmelse viser lederen at han har tillit til sine ansatte, og viser dem respekt. Og å bli vist respekt er en stor motivasjonsfaktor. For mange er det å bli vist respekt og tillit et like stort insentiv til innsats som selve lønnen. Tillit og respekt som belønning er for mange ganske viktig. Ansatte setter selvfølgelig pris på monetær lønn, men får også stor nytte av hva de tror andre tror om dem. Ellingsen og Johannesson (2007)¹⁹⁶ fant ut at respekt på arbeidsplassen betyr mye mer for ansattes motivasjon enn materielle belønninger. De nevner fire måter arbeidsgivere kan oppfylle ansattes behov om respekt;

- oppmerksomhet gitt til den ansatte fra arbeidsgiver ved gode resultater, vil kunne øke den ansattes følelse av å bli respektert.
- arbeidsgiver kan vise at han legger stor innsats i arbeidet selv, en hardtarbeidende ansatt vil sette pris på respekt fra en leder som også arbeider hardt.
- arbeidsgiver kan påvirke normene for respekt, vise hva som aksepteres, kreves og gir respekt på den aktuelle arbeidsplass.
- arbeidsgiver kan påvirke hvilken informasjon om de ansatte som er tilgjengelig for andre, og dermed også påvirke hva som gis respekt for.

Ellingsen og Johannesson (2007) ser blant annet også på ansattes respons på symbolske belønninger og tillit.

Symbolske belønninger

Symbolske belønninger kan for eksempel være at man får en liten gave for bra oppmøte gjennom året, eller at man feirer spesielle hendelser eller milepæler for bedriften med kake

¹⁹⁴ Garibaldi, P. (2006). s.156

¹⁹⁵ Se Personalpolitikk

¹⁹⁶ Ellingsen, T og Johannesson, M. (2007). s.135-136

eller lignende. Dette er ting som kan bety mye for den enkelte ansatte, selv om det ikke er en stor kostnad i penger for bedriften. I tillegg vil denne type gruppebelønning vise at samarbeid belønnes, og verdsettes mer av bedriften enn individuelle prestasjoner. Slike felles symbolske belønninger vil være å foretrekke fordi det fører til et samhold og økt innsats for fellesskapet.¹⁹⁷

Tillit fra leder og ledelsen

Tillit fra leder og ledelsen, vennskap og respekt gitt til den ansatte, er i mange tilfeller en faktor til bedre innsats. Spesielt lederstil vil sende signal til de ansatte om normene for hvordan man gjør ting i bedriften og for hvordan man oppfører seg. Det å ha en leder som respekterer de ansatte, gir tillit, skaper vennskap, og har en omgjengelig personlighet, vil bety mye for hvilken innsats de ansatte gir, motivasjonen de har for å yte en innsats, og samholdet mellom de ansatte. Dersom organisasjonsstrukturen er svært sentralisert, og lederen for eksempel er hard og dominerende, vil det skape en negativ effekt hos de ansatte ved at de føler seg undertrykket og at de ikke har noe å si. På den annen side, hvis lederen er som ”en av dem”, kan det skape motivasjon, tillit, samarbeid og fellesskap hos de ansatte, og mellom de ansatte og lederen. En negativ side ved bruk av stor grad av tillit, er muligheten for at noen ansatte velger å misbruke tilliten. Likevel, tillit fra ledelsen er ikke om tilliten er misbrukt, men om fordelene ved tillit overgår kostnadene ved misbruk.¹⁹⁸

Holdninger

Holdninger de ansatte har i jobben, er en annen medvirkende faktor til motivasjon, trivsel og godt arbeidsmiljø. Personlighetstrekk har man vanskelig for å endre, mens holdninger kan endres på minutter. Og med jobbholdninger menes de konsistente tanker, følelser og handlinger som man knytter til forskjellige sider ved jobben. Det som inngår i ordet jobbholdning, blir ofte referert til som *jobbtilfredshet*, som er holdninger til jobb og arbeidsplass i skalaen positiv-negativ. Det å ha en positiv identifikasjon med, og engasjement for, arbeidsplassen blir også sett på som en type jobbholdning, og er ofte referert til som *organisasjonsengasjement*. Jobbtilfredshet og organisasjonsengasjement har lenge vært viktige momenter for å forstå personers atferd og oppførsel i jobbsammenheng. Dette i hensyn til trivsel, produktivitet, og andre forhold, som ansatt-turnover og fravær. Trivsel og positiv tilknytning til arbeidsplassen har verdi for den enkelte ansatte, og det vil være en medvirkende

¹⁹⁷ Ellingsen, T og Johannesson, M. (2007). s.137-138

¹⁹⁸ Ellingsen, T og Johannesson, M. (2007). s.140-145

faktor for motivasjon til innsats for organisasjonen, den ansatte vil ønske å være i organisasjonen over lengre tid, og vil ønske å bidra til et godt resultat på lang sikt. Høy trivsel for de ansatte og høy tilknytning og engasjement for de ansatte, vil også være positivt for organisasjonen, ved at den nettopp får beholde ansatte over tid, får arbeidsoppgaver gjort effektivt, og bra resultat over tid. Teoretiske perspektiver på *jobbtilfredshet*, deles vanligvis inn i innholdsteorier og prosessesteorier. Innholdsteorier er teorier om hvilket innhold i jobben som leder til tilfredshet i jobben, jf. for eksempel Herzbergs tofaktorteori. Prosessesteorier ser på utviklingen av tilfredshet som et resultat av samspillet mellom den ansatte som person og arbeidsmiljøet som helhet.¹⁹⁹

Et sterkt *organisasjonsengasjement* innebærer at de ansatte har en stor tro på organisasjonens mål og verdier, de er villige til å yte mer for organisasjonen, og de har et ønske om å bli i organisasjonen. Det skilles mellom tre former for forpliktende engasjement²⁰⁰;

- Engasjement på grunnlag av kontinuitet
det vil si at den ansattes store engasjement for organisasjonen er fordi personen ikke tør å slutte/bytte jobb fordi det vil koste for mye i forhold til alt man har investert i årenes løp, og den ansatte vil ikke ta den risikoen
- Affektivt engasjement
det vil si at den ansattes engasjement legger til grunn det faktum at organisasjonens og den ansattes verdier og målsetninger er like, og den ansatte ønsker å bidra til at disse verdier og mål blir oppfylt.
- Normativt engasjement
det vil si at engasjementet bunner i den ansattes pliktfølelse overfor organisasjonen. Denne pliktfølelsen kommer av det sosiale presset den ansatte føler, fordi man er redd for hva andre tenker hvis man slutter i organisasjonen.

Verdier og Organisasjonskultur

Verdiene til organisasjonen og organisasjonens kultur er også ting som innvirker på de ansattes trivsel og motivasjon til innsats. Samspillet mellom de ansatte, det såkalte psykososiale arbeidsmiljøet, merker man raskt når man første gang kommer sammen med dem. Det viser miljøet både på det sosiale planet, og på det individuelle følelsesmessige planet. Likevel kan det ta lenger tid før man får en dypere innsikt i de elementene som legger selve grunnlaget for arbeidsmiljøet. *Verdiene* kan sies å handle om grunnleggende prinsipper

¹⁹⁹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.209-214

²⁰⁰ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.216-217

og overbevisning som personer legger til grunn for sine måter å oppføre seg på og måter å handle på. Disse verdiene kommer til uttrykk både privat og i jobbsammenheng.²⁰¹ Høy grad av samsvar mellom private og organisasjonsmessige verdier, vil kunne øke den ansattes motivasjon til innsats for organisasjonen og fellesskapet. *Kulturen* i organisasjonen er også knyttet til dens grunnleggende verdier, i tillegg til dens antakelser angående oppfatning av virkeligheten, og oppfatning av forskjellige måter å gjøre ting på. En vanlig betegnelse på organisasjonskultur er at det er en felles oppfatning i organisasjonen av ”måten vi gjør ting på her”.²⁰² Høy grad av samsvar mellom individuelle oppfatninger av hvordan utføre ting, og organisasjonens oppfatning av hvordan man skal gjøre ting, er også en faktor til høy motivasjon og trivsel for de ansatte. Lederen har også en stor betydning for organisasjonskulturen.

Måten lederen framstår på, gir et viktig signal til de ansatte, ved å være rollemodell for hvordan man skal gjøre ting og hva som er akseptert i organisasjonen.²⁰³

3.3.7 Interne arbeidsmarkeder som motivasjon

Interne arbeidsmarkeder er når man har mulighet til å bytte jobb og arbeidsoppgaver *innen samme* organisasjon. Måten organisasjonen legger opp dette på vil kunne virke inn på den ansattes motivasjon til å bli i organisasjonen og til å gjøre en innsats.

Elementer som vil inngå i interne arbeidsmarkeder er²⁰⁴;

- Langsiktige ansettelsesforhold
- Interne forfremmelser
- Karriereveier innen organisasjonen
- Lønn knyttet til stilling
- Inngangs barrierer for eksterne kandidater

Det vil være til bedriftens fordel å ha langsiktige ansettelsesforhold. Ved å gjøre det mulig for den ansatte å bytte stilling innen samme bedrift, vil man beholde den ansatte, i stedet for å miste den ansatte til en annen arbeidsgiver. Det vil også føre til at man beholder bedriftsspesifikk kunnskap innen bedriften²⁰⁵ og at den kan videreutvikles til det beste for

²⁰¹ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.263-264

²⁰² Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.266

²⁰³ Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). s.285

²⁰⁴ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). kap.11

²⁰⁵ Ved at personer som bedriften har erfart at har høy evne/motivasjon, fortsetter i bedriften

bedriften. I tillegg vil det blir enklere å følge langsiktige mål, ved at samme ansatte har jobbet med målene over tid, og får et forhold til dem.²⁰⁶

Milgrom og Roberts (1992)²⁰⁷ nevner tre faktorer som bidrar til økt effektivitet og produktivitet ved langsiktige ansettelsesforhold:

- det blir mer lønnsomt å investere i human kapital og opplæring som er spesielt for firmaet, som for eksempel kunnskap og spesielle evner som kun kan brukes i den aktuelle organisasjonen, insentiv til å bli.
- lønn basert på effektivitet, jo mer og bedre de ansatte presterer over tid, jo mer vil det lønne seg at bedriften får beholde den ansatte i organisasjonen.
- insentiver til innsats må passe med et langsiktig perspektiv

Muligheter for forfremmelser, og bruk av tydelige karriereveier, innen bedriften, vil gi motivasjon til ansatte som ønsker å jobbe seg oppover i organisasjonen, og også til å bli lenge i organisasjonen. Denne type rekruttering kalles *intern* rekruttering²⁰⁸. Forfremmelser vil for det første gi insentiv til god innsats, fordi innsatsen vil kunne belønnes med høyere stilling, eller en annen stilling den ansatte føler han kan vokse og utvikle seg i. For det andre vil forfremmelse sørge for at den kunnskap den ansatte sitter på vil brukes i en stilling som gir bedriften maksimalt utbytte.

Forfremmelser innen organisasjonen vil også fungere som et signal til det eksterne markedet om hvem som er de beste ansatte i organisasjonen. I tillegg vil ansatte som er forfremmet ha de beste tilbudene utenfra, så det er viktig å prøve å beholde dem. På grunn av at de dyktige, forfremmede ansatte også får gode tilbud fra det eksterne markedet, fører nesten alltid en forfremmelse med seg økning i lønn.²⁰⁹

Når det er mye usikkerhet om sammenhengen mellom dyktighet og målte resultater hos den ansatte som ønsker å bli forfremmet, vil det være en mulighet med såkalt turnering mellom flere, og sammenligne deres relative resultater, for å forfremme den som er best skikket til den høyere stillingen. I en slik turnering er belønningen satt på forhånd, og hvor mye vinneren vant med betyr ikke noe. Det eneste som betyr noe er at vinneren var best. I tillegg får vinneren forfremmelsen som belønning ikke i hovedsak fordi han er spesielt flink, men fordi han er *bedre enn* de han konkurrerer mot. Her det altså relative resultater som teller, ikke

²⁰⁶ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). kap.11

²⁰⁷ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.363

²⁰⁸ For *ekstern* rekruttering, se Personalpolitikk

²⁰⁹ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). kap.11

absolutte resultater. Forskjellen i lønn fra den tidligere stillingen, vil også spille inn. Jo større økning i lønn, jo mer innsats vil de som turnerer legge i arbeidet med å ”vinne”

forfremmelsen. Tilfeller hvor kun vinneren får økt lønn er vanligst. De tilfeller hvor også de andre får en eller annen form for belønning, vil i tillegg spille inn på innsatsen, fordi det vil være mer status å få stillingen hvis ingen andre også får økt lønn.²¹⁰

Turnering for å bli forfremmet kan få positiv innvirkning på de ansatte fordi den motiverer til økt innsats. Men fordi det eneste som teller er å vinne, vil det ikke motivere til å samarbeide. For noen organisasjoner er det svært viktig med samarbeid for å kunne lykkes, og da vil ikke denne måte å forfremme på være hensiktsmessig. Da må insentivene til belønning endres til å fokusere mer på samarbeid, gi belønning for dette og for resultatene til selve teamet.²¹¹

Det kan være bra å forfremme ansatte til høyere og høyere stillinger, men det må stoppe før deres ”udugelighetsnivå” (Peter prinsippet). Det vil si at man blir forfremmet fram til man er på sitt beste, men hvis man blir forfremmet ”for langt” opp på karrierestigen, vil det virke mot sin hensikt. For eksempel kan en meget produktiv og dyktig ansatt bli forfremmet til en stilling med mer ansvar, for eksempel ansvar for opplæring, men det er ikke sikkert at han har de egenskapene som skal til for å være en god *bedriftsleder*, med fullt ansvar for organisasjonen som helhet. Å forfremme personen til bedriftsleder, kunne vært å forfremme han til sitt udugelighetsnivå, og vil virke mot sin hensikt.²¹²

Andre måter å forfremme på er et opp-eller-ut-system²¹³, eller å legge ansiennitet²¹⁴ til grunn. Å bygge på ansiennitet, er å gi trygghet til en risikofylt eller upopulær stilling. Denne tryggheten i stillingen vil gi insentiv til de som er interessert i jobben å likevel ønske denne stillingen. Et opp-eller-ut system betyr at de ansatte som er med og konkurrerer om forfremmelsen enten ”vinner” den eller ”taper” den. Dersom de ikke får stillingen må de forlate organisasjonen. Fordelen med dette er at det fører til at de ansatte hele tiden vil strekke seg etter å prestere bedre og å lære mer. Det vil også gjøre at de som ikke presterer godt nok vil måtte forlate organisasjonen.²¹⁵ En slikt system i ren form, vil ikke være lov i Norge.

²¹⁰ Lazear, E.P. (1998). s.225-226

²¹¹ Lazear, E.P. (1998). kap.10

²¹² Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). kap.11

²¹³ Up-or-out-rule i engelsk litteratur

²¹⁴ Tenure i engelsk litteratur

²¹⁵ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). s.379-382

Lønn knyttet til stilling, vil også kunne motivere den ansatte til å ønske å flytte seg rundt i organisasjonen. I et internt arbeidsmarked er lønn mer knyttet til selve stillingen, og ikke til den enkeltes produktivitet og resultater, og blir ikke like lett påvirket av det eksterne markedet. Lønn knyttet til stilling er også nyttig når innsats og produktivitet er vanskelig å måle.

En annen måte å bruke lønn på som insentiv, vil være å knytte den mot alder. Slik at lønnen øker, jo lenger man har vært i organisasjonen.²¹⁶

Inngangsbarrierer for eksterne søkere, vil kunne beskytte de som allerede er ansatt, og gi dem førsteretten til å bli i organisasjonen. Denne tryggheten vil også kunne være med å motivere den ansatte til å flytte rundt i organisasjonen i stedet for å bytte organisasjon. Dersom ledelsen ønsker interne søkere bør det formidles de ansatte, og det vil kunne føre til økt motivasjon til innsats hos de ansatte. Dersom den ansatte i tillegg vet at sannsynligheten til forfremmelse er stor dersom han jobber hardt, vil det øke motivasjonen til å bli i bedriften. Men det vil være negativt for bedriften å *binde* seg til kun å rekruttere internt, i de tilfeller hvor driften og markedsforhold endres og det vil være behov for personer utenfra med andre tanker og perspektiver og ny giv.²¹⁷

3.4 Insentiver og rettferdighet

Insentiver kan bli gitt på mange måter og i flere former. For at insentivene skal gi det ønskede resultat, finnes det noen retningslinjer til innhold. Nordhaug (2002)²¹⁸ nevner flere slike retningslinjer. Han mener det viktigste er at belønningssystemet og insentivene oppleves som *rettferdig* av et flertallet hos de ansatte. Hvis ikke det oppfattes rettferdig, vil det kunne bre seg misnøye, og føre til at de ansatte er demotiverte, og mindre lojale til bedriften. Når man snakker om rettferdighet, skiller man mellom *intern* og *ekstern* rettferdighet. Den *interne rettferdigheten* går på forholdet mellom grupper av ansatte i bedriften. Eksempler på slike grupperinger kan være de som er organiserte i fagforeninger versus de som ikke er organiserte, nyansatte versus de med lang ansiennitet, eller ansatte på teknisk avdeling i en bedrift versus de i administrativ avdeling. Det er altså mange forskjellige behov belønningssystemet skal prøve å tilfredsstille samtidig, og det vil være umulig å tilfredsstille

²¹⁶ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). kap.11

²¹⁷ Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). kap.11

²¹⁸ Nordhaug, O. (2002). s.224-226

alle mulige krav samtidig. Men man må prøve å få til en balanse som gjør ting best mulig. Den *eksterne rettferdigheten* går på sammenligning med lønnen i markedet, og hva som er vanlig å få av lønn og goder andre steder i bransjen, eller innenfor samme geografiske region. Det er viktig for bedriften å holde øye med markedslønnen og lønnen i området, slik at lønnen i bedriften hele tiden matcher de andre bedrifter. Dersom den ikke gjør det, vil bedriften kunne risikere å miste verdifulle ansatte til andre bedrifter som betaler mer. En stor utfordring når man lager belønningssystemer er altså balansegangen mellom disse to typer rettferdighet. Et annet krav til belønningssystemet og insentivene, er at de må oppleves *forståelige* av de ansatte systemet gjelder for. Systemet må være enkelt nok til også å kunne forstås av en ansatt langt nede i organisasjonen. Det vil være en fordel at det ikke er for komplisert, da vil det også være mindre kostbart å administrere. Når alle forstår de regler som gjelder, vil det i tillegg føre til mindre forvirring blant de ansatte.

Et tredje punkt er at belønningssystemet bør inneholde faktorer som den enkelte ansatt kan være med å *påvirke*. Det vil kunne skape en større nærhet til belønningssystemet for den ansatte, og en større påvirkningskraft i forhold til lønn og lønnsnivå, ved å yte av sin egen innsats og motivasjon.

Siste punktet til Nordhaug er at belønningssystemet bør være på en slik måte at det gir de ansatte *trygghet*. Og det går på at systemet må være slik at den ansatte føler en viss trygghet om at inntekten til en viss grad er jevn over tid. På den måten vil de ansatte kunne planlegge sin private økonomi over tid og under relativt faste rammer. For de med fastlønn, og som regner en eventuell tilleggslønn som en ren bonus, vil dette ikke være noe problem. Men for de ansatte, eventuelt ledere, som kun får prestasjonslønn, vil lønnen kunne variere en god del. Det vil også kunne føre til at de *regner med* "faste" bonuser, og bygger sin økonomi etter det, selv om det plutselig kan variere, og dermed vil effekten av svingninger bli stor og uventet. Det vil lede til en økt risikofølelse, og økt ønske om en mer stabil lønn. Og når bonusen minker eller faller bort, vil det kunne redusere den effekten insentivet om bonus er ment til å skape.

En bør ikke sette hensynet til det ene kravet over et annet, og heller ikke hensynet til intern rettferdighet over ekstern rettferdighet. Men man må se på hva som er viktigst for selve bedriften, og hvilke signaler man ønsker å gi til de ansatte. Det viktigste er at belønningssystemet skaper effektivitet, trivsel og framgang.²¹⁹

²¹⁹ Nordhaug, O. (2002). s.224-226

4. Metode fra en teoretisk tilnærming

4.1 Forskningsdesign

Vitenskapelig skilles det mellom tre forskjellige forskningsdesign. Det er eksplorativt, deskriptivt og kausalt design.²²⁰ Når man skal gjøre en bestemt undersøkelse, bør man følge et egnet design for problemstillingen, basert på kunnskapsstatus og datatilgang.

4.1.1 Eksplorativt design

Et eksplorativt design blir brukt når det på forhånd finnes lite kunnskap tilgjengelig om det man skal undersøke. Hovedtanken er å skulle *utforske* temaet nærmere, og bedre innsikt i temaet er det viktigste. Dersom man vet lite om det man skal undersøke, vil det være nødvendig å starte med et slikt utforskende design, og det innebærer gjerne kvalitative framgangsmåter som dybdeintervjuer eller gruppesamtaler.

4.1.2 Deskriptivt design

Deskriptivt design brukes når man har en grunnleggende forståelse av det man skal undersøke på forhånd. Hovedformålet blir å *beskrive* situasjonen innenfor det området man ønsker å se nærmere på, og å lete etter sammenhenger. Framgangsmåtene her vil være observasjoner og spørreundersøkelser, hvor man benytter et representativt utvalg respondenter fra en målgruppe.

4.1.3 Kausalt design

Et kausalt design undersøker årsak-virkningsammenhenger mellom to eller flere variabler. For at man skal kunne konkludere med at en sammenheng er kausal, altså at hendelse X er årsak til hendelse Y, må tre krav tilfredstilles. Det første er at det må være samvariasjon mellom X og Y. I tillegg må X skje før Y i tid. Og til slutt må man kunne vise at det ikke foreligger andre mulige årsaker til denne samvariasjonen.

For å oppsummere kan man si at eksplorativt design *utforsker*, deskriptivt design *beskriver*, og kausalt design ser på *årsak-virkning*.

²²⁰ Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000). s.52-59

4.2 Datatyper og Analyseenheter

4.2.1 Datatyper

Etter at man har valgt forskningsdesign, må man vurdere hva slags data som er mest hensynsmessig å samle inn for å belyse problemstillingen best mulig. Jacobsen (2005)²²¹ skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode, og primær og sekundærdata. Førstnevnte går på hvilken metode man bruker for å *finne* kilder og datamateriale, mens sistnevnte er hvilken *type* kilde som er mest hensiktsmessig å bruke i undersøkelsen.

Kvalitativ metode betegner innsamling av ord og meninger hos dem man undersøker. Her er åpenhet og god kommunikasjon viktig, og respondenten har frie tøyler til å forklare sine synspunkter og meninger. Denne åpenheten og friheten hjelper til dybde i undersøkelsen, og mange variabler foretrekkes i stedet for mange respondenter. Problemet med dette er at tidsbruken per respondent blir høy, i tillegg til at nærhet mellom undersøker og respondent vil kunne påvirke svarene. Fordelen er at fordi det er stor frihet for respondenten til å komme med synspunkter og meninger, kan det gi undersøkelsen en høy *intern* gyldighet. Men det er dermed ikke gitt at undersøkelsen har en *ekstern* gyldighet. Men her er det igjen et generaliseringsproblem, fordi man ikke alltid vet om synspunktene til respondentene er representative for andre enn dem selv. En annen fordel er at denne type tilnærming er fleksibel. Når man snakker med respondenten, kan man komme over flere ting man ønsker å finne ut av, som gjør at man kan komme til å endre problemstillingen etterhvert som ting utvikler seg, prosessen blir *interaktiv*. Kvalitativ metode egner seg best når man er interessert i å undersøke et begrep eller et fenomen nærmere, som man vet lite om på forhånd. Hensikten er å få fram hvordan mennesker tolker, opplever og forstår en gitt situasjon. Denne metoden er også velegnet i de tilfeller hvor problemstillingen er noe uklar i begynnelsen.²²²

Kvantitativ metode brukes om standardisering av informasjon, og informasjonen blir dermed gjort lettere å behandle og bearbeide. Tall og symboler blir brukt til dette. Ofte blir data samlet inn ved bruk av spørreskjema. Her brukes mange respondenter, og variasjonsbredde i svar er viktig. En viktig fordel er at kostnadene per respondent ved denne metoden er mindre enn ved kvalitativ metode. Det medfører at man har mulighet til å undersøke flere respondenter, og dermed får et større og mer representativt utvalg. På bakgrunn av dette vil

²²¹ Jacobsen, D.I. (2005). s.125-138

²²² Jacobsen, D.I. (2005). s.129-132

man ha større mulighet for å generalisere til hele gruppen man er interessert i, man får bredde i undersøkelsen, og dermed høy *ekstern* gyldighet. Ved denne metoden vil man også kunne unngå problemet med nærhet til respondenten, og man kan beholde en kritisk avstand til personen. Ulemper er at ved mange respondenter, standardisering av spørsmål, og avstand til respondenten, vil man miste muligheten til å få fram detaljer og nyanser i svar, og det blir overfladisk. I tillegg kan man risikere at respondenten misforstår spørsmål, og at svarene dermed blir unøyaktige, og man får problem med undersøkelseeffekter. Kvantitativ metode egner seg best når personen som undersøker har god forhåndskjennskap til det som undersøkes, og når problemstillingen er relativ klar. Klarhet her er viktig fordi man skal kategorisere før man samler inn data, og spørsmålene og svaralternativene må oppleves som relevante for respondentene.²²³

Kvalitativ og kvantitativ metode kan virke som motsetninger i mange tilfeller. Det som er en fordel i den ene metoden er ofte en ulempe i den andre. Men det er viktig at de to metodene blir brukt *utfyllende*, og ikke som motsetninger, slik at det man får ut av undersøkelsen gjenspeiler virkeligheten. Metodene *kan* måle det samme, men *måten* å gjøre det på er forskjellig. Det er også mulig å kombinere de to på forskjellige måter. Man kan for eksempel begynne med en kvalitativ undersøkelse, som blir grunnlaget for utformingen av den kvantitative undersøkelsen senere. Hensikten der blir å undersøke om det man fant ut i den kvalitative delen kan generaliseres til å gjelde alle i gruppen.²²⁴

Innenfor de to metodene kan man skille mellom primærdata og sekundærdata.

Primærdata er informasjon som undersøkeren samlet inn direkte fra den opprinnelige kilden. Det innebærer at undersøkeren samler inn informasjonen for første gang. Denne type data bruker man ofte hvis det er noe særegent man ønsker å undersøke. Man får tak i data ved å gjennomføre intervju eller observasjon.²²⁵

Sekundærdata er informasjon som ikke er samlet inn av undersøkeren selv, men det er opplysninger som er samlet inn av andre. Denne type data innebærer at den kan være samlet inn til et annet formål enn det undersøkeren i dette tilfellet trenger det til. Dermed må

²²³ Jacobsen, D.I. (2005). s.132-134

²²⁴ Jacobsen, D.I. (2005). s.135-136

²²⁵ Jacobsen, D.I. (2005). s.137

undersøkeren sile informasjonen mer enn ved innsamling av primærdata.²²⁶ Statistisk Sentralbyrå er, blant annet, en viktig kilde for sekundærdata.

For å få oversikt, kan metodene og datatypene kan deles i fire hovedemner, og samles slik²²⁷;

Tabell 2 - Kvalitativ/Kvantitativ metode og Primær/Sekundær data

Primær	Kvalitative primærdata - Egne intervjuer - Observasjoner	Kvantitative primærdata - Egen statistikk - Lukket spørreundersøkelse
	Kvalitative sekundærdata - Tekster eller allerede eksisterende fortellinger og intervjuer	Kvantitative sekundærdata - Spørreundersøkelse eller statistikk utført av andre
Kvalitativt		Kvantitativt

Kvalitative primærdata er informasjon fra egne intervjuer og observasjoner. *Kvalitative sekundærdata* er informasjon fra tekster eller allerede eksisterende fortellinger og intervjuer utført av andre. De to siste typene er *kvantitative primærdata*, som betegner informasjon fra egen statistikk og lukket spørreundersøkelse. Og til slutt, *kvantitative sekundærdata*, som er informasjon fra spørreundersøkelse og statistikk utført av andre enn deg selv.

4.2.2 Analyseenheter

Uansett hvor presis, eller upresis, en problemstilling er, vil det være nødvendig å spesifisere hva slags analyseenheter som skal undersøkes, hva slags informasjon om disse som er nødvendig å innhente, og på hvilket organisasjonsnivå. Grønmo (2004)²²⁸ viser til fire analyseenheter, og tre analysenivåer. Det kan vises slik²²⁹;

²²⁶ Jacobsen, D.I. (2005). s.137

²²⁷ Tegnet med utgangspunkt i Jacobsen, D.I. (2005). s.137

²²⁸ Grønmo, S. (2004). s.79-83

²²⁹ Grønmo, S. (2004). s.82

Tabell 3 - Analyseenheter og Analysenivåer

<div> <div>Analysenivå:</div> <div>Analyseenheter:</div> </div>	Aktør	Handling	Mening	Hendelse
Mikro	Individ	Deltakelse på et fagforeningsmøte	Argument	Lokallagsmøte
Meso	Organisasjon	Planlegging av en protestaksjon	Debattinnlegg	Fylkeslagsmøte
Makro	Stat	Koordinering av en generalstreik	Debatt	Landsmøte

Kilde: Grønmo, S. (2004). s.82

Denne tabellen viser eksempler på de forskjellige enheter og nivåer.

De forskjellige *analyseenheterne* er den sosiale enheten eller det element i samfunnet man ønsker å undersøke. For at det skal fungere som analyseenhet, må det identifiseres og avgrenses. Grønmo skiller her mellom fire enheter. En *aktør* regnes som et enkelt individ eller en gruppering av individer, som for eksempel en familie, bedrift eller organisasjon. Og undersøkelsen tar da utgangspunkt i å undersøke dette. En annen analyseenhet er *handlinger*. Da tar man utgangspunkt i å undersøke aktiviteter som utføres av ulike aktører. Her er handlingen det sentrale, og det kan være ting som for eksempel bruk av bilbelter, valgdeltakelse og lignende. En tredje type er *meninger*. Og her er undersøkelse av forskjellige aktørers meninger det sentrale. Det er meninger om for eksempel holdninger, standpunkter, tanker og ideer som her undersøkes. En siste enhet som kan undersøkes er *hendelser*. Her undersøkes noe som skjer med aktører eller med deres omgivelser. Det kan være ting som folkeavstemning eller møte i vellet (planlagt) eller trafikkulykke og naturkatastrofer (uforutsett), og man undersøker hvordan det påvirker aktører og det sosiale samfunn.

De forskjellige *analysenivåene* er egenskaper ved analyseenheten som for eksempel størrelse og kompleksitet. Disse analyseenhetene befinner seg på ulike nivåer i samfunnet. Små, enkle enheter med begrenset utstrekning vil befinne seg på *mikronivå*. Og større og komplekse enheter med svært omfattende utstrekning vil være på *makronivå*. Det kan være vanskelig å sette direkte skille mellom disse, og det finnes en mellomliggende nivå kalt *mesonivå*.

Valg av type enheter og nivå vil avhenge av problemstillingen.²³⁰

²³⁰ Grønmo, S. (2004). s.79-83

Grønmo (2004)²³¹ viser i en tabell til fem ulike utvalgstyper, og kriterier for hver av dem;

Tabell 4 - Utvalgstyper

Utvalgstype: Kjennetegn ved bruk av utvalgstypen:	Utvalg lik universet	Pragmatisk utvalg	Sannsynlighetsutvalg	Strategisk utvalg	Strategisk valg av case
Undersøkelsestype	Populasjonsstudie	Eksplorerende undersøkelser	Teoritestende utvalgsundersøkelser	Utvalsundersøkelse med sikte på helhetsforståelse	Casestudie med sikte på helhetsforståelse
Universets størrelse	Varierende	Varierende	Stort	Varierende, ofte lite	Lite
Enheter inkludert i undersøkelsen	Hele universet	Utvalg av enheter	Utvalg av enheter	Utvalg av enheter	Fokus på én enhet
Utvalgets størrelse	Utvalget lik universet	Varierende	Stort	Lite	En enhet
Mengden informasjon om hver enhet	Varierende	Varierende	Relativt lite	Mye	Mye
Datatype	Kvalitative eller kvantitative data	Kvalitative eller kvantitative data	Kvantitative data	Kvalitative data	Kvalitative data eller kombinasjon av de to
Generaliseringsmåte	Generalisering unødvendig	Ingen systematisk generalisering	Statistisk generalisering	Teoretisk generalisering	Teoretisk generalisering (eller ingen)

Kilde: Grønmo, S. (2004). s.84

En *populasjonsstudie* med utvalg lik universet, vil si at man undersøker alle enhetene problemstillingen gjelder for. Dette er mulig ved kvalitative undersøkelser, som for eksempel folketellinger.

Et *pragmatisk utvalg* er en undersøkelse hvor man har til hensikt å gjøre en foreløpig undersøkelse innenfor et området som har vært lite forsket på tidligere. Denne metoden vil være bra for en forundersøkelse til noe man vil undersøke nærmere senere.

Et *sannsynlighetsutvalg* blir brukt ved testing av teori eller hypoteser. Hensikten er å kunne trekke slutninger om hele populasjonen, for eksempel ved meningsmålinger.

Et *strategisk utvalg* brukes i situasjoner hvor respondentene er de personene selve undersøkelsen handler om. Hensikten er å kunne utvikler teorier som kan antas å gjelde for hele populasjonen, og å utvikle en helhetlig forståelse om den gitte gruppen og konteksten rundt.

²³¹ Grønmo, S. (2004). s.84

En *casestudie* brukes når man kun vil undersøke en enhet, og hvor denne enheten synes å være vitenskapelig interessant i seg selv.

Så hvordan velge ut respondenter? Ettersom min oppgave er en kvalitativ undersøkelse²³², vil jeg konsentrere meg om hvordan man velger ut enheter til denne type undersøkelse. Og Jacobsen (2005)²³³ nevner noen steg i en utvalgsprosess for hvordan man kan velge ut kvalitative enheter;

- Skaffe oversikt over alle man ville ønsket å undersøke om man hadde ubegrenset av resurser
- Dele denne populasjonen i undergrupper
- Velge kriterier for utvalg av respondenter

Man har ikke ubegrenset med tid og resurser, derfor må man velge ut noen få respondenter. For å finne de mest hensiktsmessige respondentene, må man sette noen kriterier for utvelgelsen²³⁴;

- Tilfeldig utvalg
 - Her trekker man tilfeldig ut respondenter av den totale populasjonen
- Bredde og variasjon
 - Her deler man først inn i undergrupper, og deretter trekker tilfeldig et visst antall respondenter fra hver gruppe
- Informasjon
 - Her velger man ut respondenter man vet kan gi mye og god informasjon
- Det typiske
 - Her velger man ut respondenter man mener har gjennomsnittlige meninger
- Det ekstreme
 - Her velger man ut de respondenter man mener har de mest utypiske meninger
- Snøballmetoden
 - Her velger man først ut en respondent man regner med sitter på mye informasjon om det man ønsker å undersøke, og man lar informasjonen fra dette intervjuet lede til valg av neste respondent
- Kombinasjon av ulike metoder

Valg av kriterier bør styres av problemstillingen.

²³² Se Metode i denne undersøkelsen

²³³ Jacobsen, D.I. (2005). s.172-173

²³⁴ Jacobsen, D.I. (2005). s.173-176

4.3 Intervju

Jeg valgte å bruke kvalitativ metode ²³⁵, og for å samle inn primærdata valgte jeg å bruke intervju.

Jacobsen (2005) ²³⁶ nevner individuelt intervju og gruppeintervju. For min masteroppgave var det mest relevant med individuelt intervju, og det er det jeg skal gå nærmere inn på her.

Ved innsamling av kvalitative data er individuelle, åpne intervjuer vanlig. Her er det mange forhold å tenke på og ta hensyn til. Intervju er kjennetegnet ved at undersøger og respondent snakker sammen i en dialog, og den informasjonen respondenten kommer med er beskrivelser av sine egne meninger, opplevelser, vurderinger og refleksjoner.

Det individuelle, åpne intervjuet har sine styrker og svakheter. Det er blant annet tidkrevende å intervju respondentene individuelt, og undersøkelseeffekter kan spille inn. Men denne type undersøkelse egner seg likevel best i disse tilfellene ²³⁷;

- når det er hensiktsmessig å kun undersøke få enheter
- når man er interessert i å få fram hva det enkelte individ mener
- når man er interessert i å se på hvordan det enkelte individ tolker og opplever et spesielt fenomen/hendelse

Det er også mange valg å ta på hvordan man skal gjennomføre intervjuet. Skal det være lagt opp strukturert eller mer åpent? Skal det gjøres ansikt-til-ansikt, via telefon eller via internett? Skal hensikten med intervjuet være kjent? Alt dette, og mer, må sees opp mot den enkelte undersøkelse, og legges opp slik at undersøkelsen oppfyller hensikten med den. Hvis man for eksempel intervjuer respondenten ansikt-til-ansikt, vil man kunne lese personens kroppsspråk, og hvordan han reagerer på spørsmålene på en helt annen måte enn dersom man bruker telefon/internett til intervjuet. Og dersom det er viktig for undersøkelsen å lese kroppsspråket, bør man intervju ansikt-til-ansikt. ²³⁸

Intervjuerens opptreden er også viktig. Ved individuelle intervju, ønsker undersøgeren å få mest mulig ut av sine spørsmål til respondenten. For å få det til er det viktig at personen som gjør undersøkelsen er rolig, seriøs, og vinner tillit hos respondenten. Det kan intervjueren gjøre ved å ²³⁹;

²³⁵ Se Metode i denne undersøkelsen

²³⁶ Jacobsen, D.I. (2005). s.141

²³⁷ Jacobsen, D.I. (2005). s.142-143

²³⁸ Jacobsen, D.I. (2005). s.143-149

²³⁹ Jacobsen, D.I. (2005). s.149-153

- innlede med hensikten med intervjuet
- starte med generelle spørsmål
- vise at han er lyttende, mentalt og fysisk
- vise at han forstår hva respondenten sier
- notere
- komme med kommentarer som; ”kan du utdype nærmere?”, ”interessant, kan du si mer om det?”
- avslutte på en rolig måte, og takke respondenten for at han deltok

Her må man også se respondenten an. Dersom respondenten er en meget ressurssterk person, vil en overdreven lyttende holdning fra undersøkernes side, eller lange forklaringer i innledningen kunne virke mot sin hensikt.

Etter at valget om kvalitativ metode, og individuelt intervju er tatt, må forskeren tenke på hvor mange respondenter det er hensiktsmessig å intervju. Jacobsen (2005)²⁴⁰ nevner et øvre tak på 20 personer ofte er rikelig. Informasjonen fra respondentene er detaljerte, og den skal analyseres, noe som er tidkrevende. Med relativt få enheter (20 enheter), får man heller ikke et representativt utvalg i ordets rette mening. I forhold til undersøkelsen kan det likevel være representativt nok, fordi kvalitative undersøkelser ikke har som mål å si noe om hyppighet for ulike forhold, men ønsker å belyse informasjon om det unike og spesielle, og hvilke sammenhenger som kan være realistiske.

4.4 Kvalitet

Datakvalitet blir vurdert i forhold til undersøkelsens hensikt. Man bør her se på om de data man har samlet inn er så gode og relevante som de burde, for å belyse problemstillingen best mulig. Kriterier for datakvalitet blir sammenfattet i validitet og reliabilitet. Validitet dreier seg om datamaterialets *gyldighet* for problemstillingen som skal belyses. Mens reliabilitet dreier seg om materialets *pålitelighet*.²⁴¹

4.4.1 Validitet

Validitet dreier seg altså om datamaterialets *gyldighet*. Man kan også si at begrepet brukes om hvor godt man måler det man ønsker å måle.²⁴² Validiteten er høyere jo bedre datamaterialet

²⁴⁰ Jacobsen, D.I. (2005). s.171

²⁴¹ Grønmo, S. (2004). kap.12

²⁴² Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000). s.70

svarer til undersøkerens problemstilling og hensikter. Og den er lav dersom opplegget og datamaterialet ikke er like passende til det man faktisk ønsker å undersøke, og man ender dermed opp med å undersøke noe annet enn det man mente gjøre.²⁴³ Gripsrud og Olsson (2000)²⁴⁴ never fire hovedgrupper av validitet;

- Overflatevaliditet

Dette er den enkleste måten å vurdere validitet på, og er den som oftest brukes i praksis. Her argumenterer man for at det er innlysende at alle ser at validiteten er høy eller lav.

- Kriterievaliditet

Krever empiriske undersøkelser, hvor man må vise at den variabelen man måler samvarierer med en annen variabel som den teoretisk sett skal samvarierte med, for at validiteten skal være høy.

- Innholdsvaliditet

I hvilken utstrekning den målemetoden man bruker, dekker hele undersøkelsens område

- Begrepsvaliditet

Har størst betydning ved vitenskapelige undersøkelser, hvor det sentrale er å se på sammenhenger mellom teoretiske variabler

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg altså om datamaterialets *pålitelighet*. Begrepet brukes om i hvilken grad en undersøkelse ville gitt det samme resultatet dersom den hadde blitt gjentatt flere ganger. Alle undersøkelser vil ha tilfeldige feil og misforståelser, men man må søke å få disse minst mulig, for å kunne oppnå høy reliabilitet. Man kan også si at reliabilitet er hvor nøye eller konsistent man måler det man ønsker å måle.²⁴⁵ Reliabiliteten er høy når de metodene man bruker for å samle inn data fører til at datamaterialet gir pålitelig informasjon om det man undersøker. Høy pålitelighet viser seg når man får tilnærmet like svar ved gjentakelse av undersøkelsen. Jo høyere samsvar, jo høyere reliabilitet.²⁴⁶

²⁴³ Grønmo, S. (2004). s. 221

²⁴⁴ Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000). s.72-75

²⁴⁵ Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000). s.69-70

²⁴⁶ Grønmo, S. (2004). s.220

Det er ikke sikkert at validiteten er høy, selv om reliabiliteten er høy. Det kan godt være man måler med stor nøyaktighet og sikkerhet, men det hjelper ikke hvis man måler noe annet enn det som svarer til problemstillingen.²⁴⁷

Grønmo (2004) gir oss to typer av reliabilitet²⁴⁸;

- Stabilitet

Stabilitet måler ulikhet over tid, og viser til samsvaret mellom datamaterialet fra like undersøkelser, gjennomført på ulikt tidspunkt. Reliabiliteten er høy dersom samsvaret er høyt, forutsatt at det som undersøkes er stabilt over tid. Denne typen reliabilitet er viktig dersom man undersøker noe som er under utvikling, for eksempel samfunnsholdninger.

- Ekvivalens

Måler forskjellene som oppstår når forskjellige personer skal finne og behandle datamateriale. Ekvivalens-reliabiliteten er høy dersom det er høy grad av samsvar mellom datamateriale samlet inn av forskjellige personer, men med samme undersøkelsesopplegg. Høy ekvivalens her gjenspeiler at faktorer som forskjellig intervjuer eller andre subjektive tolkninger, ikke har innvirket på resultatet. Ekvivalenstall er mest aktuelt ved kvantitative undersøkelser, fordi variasjoner i datamaterialet vil gi større utslag her enn i kvalitative undersøkelser.

²⁴⁷ Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000). s.70

²⁴⁸ Grønmo, S. (2004). s.222-223

5. Metode i denne undersøkelsen

5.1 Valg av metode og datainnsamling

Jeg valgte å følge et eksplorativt design for å belyse problemstillingen. Eksplorativt design betyr at man går i dybden og forsøker å dekke så mange relevante forhold som mulig hos noen få enheter.²⁴⁹ På denne måten kunne jeg gå inn på hva den enkelte ansatte tenker og føler om ulike forhold, og dermed utforske temaet nærmere, ettersom jeg ikke hadde mye kunnskap om problemstillingen fra tidligere, og det heller ikke fantes mange tilsvarende undersøkelser.

For å få mer kunnskap, valgte jeg en kvalitativ metode. Kvalitative data er kilder i form av ord, som setninger, tekster, meninger, intervjuer, osv. En kvalitativ tilnærming er mest hensynsmessig når man ønsker innsiktsmessige beskrivelser av hvordan den enkelte oppfatter og tolker en gitt situasjon, når man har en eksplorerende problemstilling. Det siste vil kreve åpenhet og fleksibilitet, noe denne tilnærmingen gir.²⁵⁰ Ulempen med kvalitativ metode er at man ikke kan generalisere resultatene, siden det i stor grad innhentes informasjon fra få respondenter som ikke ble trukket ut tilfeldig. Likevel, i denne oppgaven er det hensiktsmessig å få fram informasjon om den enkelte enheten, så derfor er kvalitativ metode mest velegnet.

For å belyse problemstillingen best mulig, hentet jeg inn primærdata direkte fra bankansatte, ved hjelp av intervjuer.²⁵¹

Jeg ønsket å gå til primærkilden, og analyseenheten bli dermed aktør/mening og analysenivået mikro etter Tabell 3 i avsnittet om analyseenheter. Jeg undersøker aktører, samtidig som jeg også går inn på deres holdninger og tanker om forskjellige emner. Dette vil være på et mikronivå fordi det gjelder individene i en organisasjon og ikke selve organisasjonen. Min utvalgstype vil, i forhold til Tabell 4, være en mellomting av pragmatisk utvalg og strategisk utvalg. Pragmatisk fordi det er en undersøkelse på et område lite forsket på tidligere, og intervjuene vil kunne legge et grunnlag for en grundigere undersøkelse av flere respondenter senere. Og strategisk fordi den legger grunnlaget for en helhetsforståelse om den

²⁴⁹ Jacobsen, D.I. (2005). s.85

²⁵⁰ Jacobsen, D.I. (2005). s.124

²⁵¹ Om utførelsen av intervjuer, se lenger nede

gitte gruppen, og at man kan utvikle teorier som kan antas å gjelde for hele populasjonen. I tillegg brukes strategisk utvalg i situasjoner hvor respondentene er de som selve undersøkelsen handler om, noe som i høy grad er tilfellet her.

Utvalgsprosessen var slik at jeg ønsket å undersøke den enkelte kunderådgiveren i banken og deres opplevelser, meninger, tanker og påvirkninger under forskjellige faktorer. Jeg hadde verken tid eller andre ressurser til å undersøke alle i Norge, så derfor måtte jeg velge noen kriterier for hvem jeg ønsket å undersøke. Fordi et av mine fokus var forholdet mellom rådgiveren og kunden, begrenset jeg ned til kunderådgivere ved personmarked. Jeg begrenset så ned til bare å undersøke en mindre by på Sørlandet. Ved å gjøre et lokalt utvalg, fikk jeg blant annet kontrollert for forskjeller i arbeidsmarked og konkurransesituasjon, fordi bankene i undersøkelsen er under like forhold. Utvelgelsen begynte ved at jeg valgte bank jeg visste satt på mye informasjon om det jeg skulle undersøke, og deretter lot jeg denne informasjonen lede til valg av de neste respondentene.²⁵²

Jeg valgte ut fire banker i denne byen, to nasjonale banker og to sparebanker. Ved å velge filialer i samme by, fikk jeg implisitt sikret meg kontroll med arbeidsmarkedskarakteristika for det lokale arbeidsmarkedet, uten at man kan måle *eksplisitt* hvordan disse forholdene påvirker arbeidssituasjonen og motivasjonen for de ansatte. På grunn av oppgavens formål om å undersøke forholdene i en *liten lokal* by, er generaliserbarhet til større by ikke tatt hensyn til. Og fordi filialene er i *samme* by, er de ansatte jeg intervjuer i samme arbeidsmarked, hvilket innebærer at man får kontrollert for arbeidsledighet og lønnsnivå i regionen, i tillegg til utside lønn (markedslønn), og arbeidsforhold. På den andre siden er alle filialene i en liten by, og det er ikke *gitt* at resultatene kan generaliseres til også å gjelde i en større by (som for eksempel Oslo/Kristiansand). Det gjelder både med hensyn til arbeidsmarkedsførhold og kundeforhold.

Det hadde nok vært mulig å intervju flere enn disse, for å øke undersøkelsens reliabilitet. Men innenfor mine rammer, var det ikke mulig nå. De overordnede svarene i intervjuene var relativt like, derfor var det lite hensiktsmessig for meg å bruke tid på å intervju flere ansatte på dette tidspunkt. På grunn av de intervjuedes forskjellighet i bakgrunn, alder og erfaring, vil resultatene i relativt høy grad kunne antas å gjelde for flere (i alle fall i mindre byer), altså

²⁵² Jf. også Jacobsen, D.I. (2005). s.172-176

relativt høy reliabilitet. Men at det gjelder for alle kan ikke sies med sikkerhet (spesielt ikke i større byer med andre markeds- og kundeforhold). En mulighet ville kunne være å la denne undersøkelsen bli grunnlaget for en kvantitativ spørreundersøkelse som kunne bli sendt ut til hele populasjonen av kunderådgivere i Norge, eller et sannsynlighetsutvalg av et visst antall kunderådgivere.²⁵³ Dette ville kunne øke datamaterialets pålitelighet/reliabilitet.

Alle filialene var avdelinger av større banker/konsern, og banksjefen i disse vil kunne defineres som en mellomleder. Avtaler om intervju ble gjort over e-mail og telefon, og alle var positive til å være med.

Jeg valgte å intervju banksjefen (mellomleder) i hver bank, i tillegg til 10 kunderådgivere (2-3 i hver bank). Ønsket var å intervju kunderådgivere med forskjellig alder, utdanning og erfaring, for å få variasjon i demografiske kjennetegn. Derfor var det banksjefen selv som valgte ut *hvem* av egne ansatte som skulle være med i undersøkelsen. Men, dette kan jo også føre til en utvalgsskjevhet i retning av de mest motiverte ansatte.

Intervjuene innholdt emner som MiFID/AFR, kundebehandling, informasjonsflyt, lønn og motivasjon. I tillegg fikk banksjefen noen spørsmål om blant annet rekrutteringsrutiner, ansatt-turnover og muligheter for videreutdanning.²⁵⁴

Mine respondenter i denne undersøkelsen fordeler seg altså over fire banker. Jeg intervjuet banksjefen i hver bank, og denne kan regnes som en type mellomleder. I tillegg intervjuet jeg til sammen 10 kunderådgivere. Alle respondentene er tatt fra personmarked i bankene, fordi problemstillingen retter seg mot rådgivere i privatmarked, hvilket gir oppgaven høyere validitet. Jeg ønsket altså å måle forhold som påvirker kunderådgiveren, og derfor er de mine respondenter.

Blant alle respondentene var det 6 kvinner og 8 menn i alderen 25 år til 61 år. Erfaring i banksektoren var dermed svært spredd, fra 1 år til 40 år, og jeg fikk på denne måten en større bredde på deres personlige oppfatninger av de forskjellige emner.

Bakgrunnen deres var også svært forskjellig. De ansatte som hadde ca. 25 år erfaring eller mer, har ikke annen utdanning enn handelsskole, 1.-2.avd. bankakademiet og forskjellige kurs. Mens de under dette har en eller annen form for lengre økonomisk utdanning (bortsett

²⁵³ Se Tabell 4 under Analyseenheter

²⁵⁴ Se intervjuguide som vedlegg

fra en ansatt). Banksjefene har høyere utdanning enn sine ansatte, selv om de har lengre erfaring enn 25 år.

Når jeg senere i oppgaven refererer til ansatte, banksjefer, banker og avdelingskontorer, er det disse 4 bankene/avdelingskontorene og 14 personene jeg refererer til og ikke noen andre, ettersom jeg kun har intervjuet disse.

6. Resultater fra intervjuundersøkelsen

Oppbyggingen av dette kapittelet vil tematisk følge kapitlene 2 og 3. Her gjengir jeg hovedtrekkene av hva som kom fram i intervjuene, i tillegg til å trekke fram eventuelle forskjeller. Intervjuene er gjennomført som beskrevet i kapittel 5. Funnene er kvalitative, og gjengir respondentenes meninger. Dette kan ikke direkte telles, og er derfor heller ikke gjengitt i noen form for tabeller. Resultatene her er skrevet med mine ord på bakgrunn av informasjon fra respondentene. Alle mennesker har sine måter å si ting på, og resultatene er mine fortolkninger på bakgrunn av hva de har sagt.

6.1 Reglementer og bestemmelser i omgivelsene som påvirker den ansattes motivasjon

MiFID

MiFID er EU's investeringsdirektiv, og er regler som alle banker og andre verdipapirforetak er pliktig til å følge.²⁵⁵ Disse retningslinjene er det stort fokus på hos bankene i undersøkelsen. Hos noen mer enn andre. Dette fordi noen banker lettere kommer med i mediaoppslag ved avvik, enn andre. Derfor er det større fokus på å følge reglene 100 % i de største bankene enn i de mindre. Men alt i alt er det stort fokus uansett fordi de alle er pålagt å følge disse rutinene.

Reglene sier at man så detaljert som mulig skal kartlegge kunden, vedkommendes erfaring og kunnskap om markedet, for så å veilede dem til rett investering. For å følge disse reglene kreves det veldig mye av de ansatte. De må sette seg nøye inn i reglene, og de skaper også mye ekstraarbeid ved investeringsveiledning. De aller fleste ansatte opplever disse rutinene som altfor tungvinde, styrt av detaljer og komplekse. Spesielt i de tilfeller der kunden skal spare ved å investere kun et mindre beløp, kanskje 200 kr i måneden, mener de ansatte at det burde vært unødvendig å måtte gjennom alle rutinene. Rutinene er jo til for å beskytte mot uhensiktsmessige investeringer, og små beløp utgjør ikke noen spesiell risiko for kunden. De mindre bankene har mulighet til å lempe litt på dette totale kravet, og frigjør kunderådgiveren fra å følge rutinene 100 % ved slike små beløp. Det letter også litt på den ansattes motivasjon, fordi det er svært demotiverende å gjøre så mye papirarbeid for slike små plasseringer.

²⁵⁵ Se MiFID under Bransjevirkelighet

Likevel, mener de ansatte at rutinene er nyttige og til beste for kunden, spesielt når det er snakk om å investere og plassere større beløp. Rutinene er også forståelige, men kundene har vanskelig for å forstå dem, og å forstå hensikten med dem. En ansatt uttaler at *”vi ansatte må dermed gjøre rutinene forståelige for kundene, i tillegg til å følge dem”*. Noen ansatte mener at svært, svært få kunder egentlig til fulle forstår hva de skriver under på når de legger fram skjemaet for dem.

De ansatte er klare på at rutinene tross alt er til det beste for kunden, og at det er viktig å gjøre en gjennomgang med dem, for at kunden skal være klar på hva det er de gjør med pengene sine. Rutinene har også ført til et løft i kvaliteten på rådgivningen, ved at rådgiverne er mer bevisste på hvilke råd de gir.

Sett kun fra rådgivernes side, oppleves rutinene som tunge og demotiverende, på grunn av alt ekstraarbeidet. Dette tar noe av fokuset bort fra den viktige veiledningsbiten, i tillegg til at en del kunder er irriterte fordi de ikke forstår hvorfor alt skal gjøres så tungvint, investeringsrådgivning har jo vært gjort relativt bra i de fleste banker til nå uten rutiner. Så for de fleste rådgiverne oppleves rutinene som urasjonelle. Likevel, er det stor forståelse for at rutinene er kommet nå. Ikke på grunn av den såkalte Finanskrisen²⁵⁶ – men på grunn av at bankene har vært *for ivrige* på salg av forskjellige produkter i den siste tiden, spesielt salg av såkalte strukturerte produkter. Dette har vært mye oppe i media, og forslagene for å bedre forbrukerbeskyttelsen ble presset fram²⁵⁷.

MiFID-rutinene har også gitt andre utslag. Press fra bankenes datterselskaper for å selge spareprodukter, som blant annet forsikringer²⁵⁸, fond og obligasjoner til kunder via banken, påvirker kunderådgiveren i stor grad. Rådgiveren vinner tiltro fra kunden fordi han kan si til kunden at han ikke får bonus for salget²⁵⁹, men han er likevel til en viss grad presset til å selge. Selgerne av slike fond og obligasjoner ”vinner”, og kunderådgiveren ”går under” av press på jobben. Under ett av intervjuene kom det i denne sammenheng fram at MiFID²⁶⁰ bare oppleves som et *”et spill for galleriet”* og bidrar til å gjemme bort alt det overnevnte. I tillegg til at *”problemet med de strukturerte produktene burde heller vært løst ved å forby*

²⁵⁶ I intervjuene ble det uttrykt at Finanskrisen ikke hadde noen spesiell innvirkning på deres sektor, derfor er ikke dette tatt med i teoridelen. MiFID ble opplevd som årsaken til forandringene i stedet.

²⁵⁷ Se Banker under Bransjevirkelighet

²⁵⁸ Forsikringer av personer, som ulykke-, uføre- og livsforsikring

²⁵⁹ Om bankenes lønssystemer, se Lønssystemer under Resultater fra intervjuundersøkelsen

²⁶⁰ I tillegg til AFR, se lenger nede

produktet, i stedet for MiFID og AFR som legger alt ekstraarbeidet over på kunderådgiverne”.

Dette såkalte presset fra datterselskaper påvirker også mellomlederne/banksjefene i undersøkelsen. De blir nemlig stående litt ”mellom barken og veden”, og er en stor utfordring for de lokale banksjefene. På den ene siden har de da noen som *vil* selge produkter gjennom dem, et eget ønske om mersalg, press fra ledelsen enda høyere oppe om mersalg, og et ønske om å kunne vise til gode avdelingsresultater, hvilket også vil vise at de er suksessfulle banksjefer. På dette grunnlag *bør* de påvirke kunderådgiverne til mersalg. På den andre siden sitter kunderådgiverne med press på seg til å selge forskjellige spareprodukter til kundene, *men* må være forsiktige her på grunn av MiFID-reglene. Kunderådgiverne har ikke noen direkte variabel lønn ”per salg”²⁶¹, slik at de på denne måten vinner tillit hos kunden, og dermed *får* nettopp mersalg. I bunn og grunn stiller nok banksjefene sterkest fordi de har et større team rundt seg, og er nærmere den øverste ledelsen. Dette kan også lede til det såkalte gruppetenkningsfenomenet blant lederne²⁶², hvor medlemmene i gruppen har en tendens til å overprioritere enighet i gruppen framfor kvalitet i problemløsningen. I dette tilfellet blir det da at gruppen av toppledere/mellomledere på en måte overprioriterer enigheten om økt resultat, fremfor kvalitet i løsningen på problemet med tidligere råsalg av spareprodukter. Noen få ansatte tør å si ifra til banksjef, men så har gjerne denne igjen problemer med å ha mot nok til å ta det høyere opp til toppledelsen, muligens på grunn av dette såkalte gruppetenkningsfenomenet.

I tillegg blir det her en utfordring ved at denne banksjefen/mellom-lederen har en rolle som agent overfor toppledelsen, og rolle som prinsipal overfor kunderådgiveren. Dermed blir det en interessekonflikt.²⁶³

Alt i alt oppleves MiFID-rutinene som viktige for kunden, men demotiverende for kunderådgiverne. Balansegangen her vil være en utfordring for bankene i framtiden, for å beholde given og motivasjonen hos de ansatte.

AFR

Som et resultat av MiFID-reglene, ble det i Norge opprettet en avtale mellom flere organisasjoner kalt Autorisasjonsordningen. Denne ordningen har ansvaret for opplæring av

²⁶¹ For å hindre at kunderådgiveren påvirker kunden til å kjøpe noe han egentlig ikke trenger (om variabel lønn i bankene, se Lønnssystemer under Resultater fra intervjuundersøkelsen)

²⁶² Se Arbeidsmiljø og kollegafellesskap under Motivasjonsteorier

²⁶³ For prinsipal-agent-forhold, se Prinsipal-Agent under Teori

finansrådgivere om hvordan de bør veilede kundene. Autorisasjonsprøven for finansielle rådgivere, kalt AFR, består av en teoretisk og praktisk prøve. Bestått på disse leder til å kunne kalle seg autorisert finansrådgiver. Og innen 1.april 2011 må alle finansielle rådgivere ha tatt denne prøven.²⁶⁴

Poenget med autorisasjonen er at man på et nasjonalt plan skal være autorisert og skikket til en god og objektiv veiledning av kunden. Det går på *salg av og råd om spareprodukter*²⁶⁵. Alle bankene er pålagt at de ansatte som driver med slik rådgivning må være autorisert, så alle ansatte er i en prosess med forberedelser til denne prøven. Dette påvirker følgelig miljøet på arbeidsplassen. Alle ansatte som driver med investeringsrådgivning *må* ta denne prøven, bortsett fra de som blir pensjonister, eller slutter av andre grunner, innen april 2011. Noen av de ansatte har allerede tatt, og bestått, prøven. Noen har prøvd, strøket, og må prøve igjen. Mens noen skal ta den nå i vår. Så de er alle på forskjellige stadier. Alle banksjefene i undersøkelsen har bestått prøven, og de er i tillegg sensorer på den praktiske delen. De er sensorer for ansatte innen samme konsern, men ikke for ansatte på sitt eget kontor. Forberedelsene til prøven er forskjellig fra bank til bank, men hovedlinjene er felles kurs innen konsernet, kurs på kontoret, e-læring og selvstudie.

Den teoretiske prøven må bestås før man kan gå opp til praktisk prøve. Den teoretiske delen består av emner som personlig økonomi, makroøkonomi, finansmarkeder, etikk, regelverk og produktgrupper. Mens den praktiske delen konsentrerer seg om hvordan den ansatte oppfører seg i en rådgivningssituasjon, og berører stoff generelt om bransjen, som banketikk og rådgivningsskikk, og mer bedriftsinternt stoff som interne rutiner og etikk.

Man har tre forsøk på å stå på autorisasjonsprøven. Så dersom man ikke klarer prøven på tredje forsøk, har man ikke lov til å *selge eller gi råd om* spareprodukter til kunder. Man har heller ikke lov til å kalle seg Finansrådgiver, fordi det blir en beskyttet tittel. Likevel kan den ansatte selge slike produkter, *dersom* kunden signerer et dokument om at han selv kom til banken og ønsket det gitte produktet, og ikke har fått rådgivning angående dette. Rutinene på sistnevnte punkt varierer noe fra bank til bank, og vil avhenge av blant annet bemanning. I tillegg vil det sannsynligvis være alternative oppgaver for den ansatte i banken, enn akkurat *salg av og rådgivning om* spareprodukter.

²⁶⁴ Se AFR under Bransjevirkelighet

²⁶⁵ Altså ikke *vanlig* banksparing på en ordinær sparekonto, men sparing med en eller annen grad av risiko

De ansatte uttrykker en opplevelse av stort press over å skulle stå på AFR-prøven. Dersom de *ikke* greier prøven på tredje forsøk, vil det ha betydning for lønn og sikkerhet til jobben senere. Så de er motiverte til å ta prøven, men etter første forsøk er de fleste meget demotiverte og usikre, i tillegg til det presset man har mot å greie prøven på neste forsøk. For unge ansatte, gir ikke autorisasjonen like stort press. Dette fordi det ikke er lenge siden de var igjennom mye lignende teori i utdannelsen, så det er friskt i minnet. På dem virker heller prøven motiverende for å få høyere kompetanse og sikkerhet i å beholde jobben. Men for de eldre ansatte, oppleves autorisasjonen på en helt annen måte. De har 20-40 år med erfaring innen bank, og det oppleves demotiverende å måtte ”bevise” den kunnskapen de sitter på med en autorisasjon. Noe av problemet ligger i at den teoretiske delen av prøven bygger på teori om, blant annet, personlig økonomi og makroøkonomi. Denne teorien oppleves som tung. Og det er lenge siden disse ansatte satt på skolebenken! Mange av dem har ikke lært denne teorien i det hele tatt, fordi det på den tiden de ble ansatt var vanlig å komme rett fra videregående skole og direkte inn i bankjobber, og deretter gå gradene i banken og ta kurs etter det. Det å skulle sette seg ned å studere tunge, teoretiske emner etter alle disse år, oppleves svært demotiverende, ettersom de ganske sikkert ville stått på den praktiske prøven. Men den kan de jo ikke ta før de har stått på den teoretiske delen, som for mange er altfor tung og ”teoretisk”. Dette utgjør et stort usikkerhetsmoment for ansatte, fordi de ikke vet om de kan beholde jobben dersom de stryker.²⁶⁶ I tillegg vil de stå svakere ved et eventuelt bytte av jobb til annen bank, fordi de ikke er autoriserte.

De fleste ansatte opplevde teoridelen av autorisasjonstesten som relevant, men svært vanskelig. I tillegg til det allerede nevnt, følte mange også at en del av spørsmålene var irrelevante for å jobbe i personmarked, men mer relevante for de som jobber mer profesjonelt og direkte med fond, aksjer og lignende. Siden denne autorisasjonen i hovedsak gjelder rådgivning gitt til ikke-profesjonelle kunder i personmarked²⁶⁷, oppleves noen av spørsmålene urelevante og demotiverende. Selv om det er motiverende å klare autorisasjonen, fører alt rundt til press, misnøye og usikkerhet.

²⁶⁶ Sannsynligvis vil de kunne beholde arbeidsgiveren, men få andre arbeidsoppgaver

²⁶⁷ Se AFR under Bransjevirkelighet

6.2 Personalpolitikk og motivasjon hos den ansatte

Rekruttering

Når man snakker om rekruttering av nye ansatte, skiller man mellom intern ²⁶⁸ og ekstern ²⁶⁹ rekruttering.

Intern rekruttering i bankene i undersøkelsen er mulig, men svært sjelden. Fra banksjefenes side, er det ønskelig med intern rekruttering, fordi man da kjenner til den nye ansatte fra før, og vet hva man har å forholde seg til. Men på grunn av bankkontorenes størrelse og geografiske forhold er intern rekruttering så å si fraværende. Bankene er også i en relativt liten by, slik at hvis ansatte bytter jobb innad i konsernet, skjer det *ut fra* kontorene og ikke *inn til* kontorene. Intern rekruttering ”motsatt vei”, er kilde til motivasjon for de ansatte som ønsker å flytte oppover i konsernet, og hvis de har ønske om stillinger med mer ansvar. Denne muligheten er svært liten på kontoret lokalt fordi det bare er en sjefsstilling, men dersom de flytter til mer sentrale deler av organisasjonen, er det mulig. Likevel, de ansatte trives godt der de er nå, og ønsker ikke flytte/pendle til andre kontorer, derfor er ikke intern rekruttering spesielt aktuelt her.

Ekstern rekruttering er den rekrutteringsmåten som i all hovedsak blir brukt. ²⁷⁰ Denne rekrutteringen blir gjort ved annonse i aviser og eventuelt tidsskrifter/fagmagasiner. Bankene bruker vanligvis et rekrutteringsbyrå eller en type rådgiver i ansettelsesprosessen, men på forskjellige tidspunkter i prosessen. Noen banker bruker dem i begynnelsen, og bestemmer resten selv, mens andre velger selv i begynnelsen, og bruker rådgiver til å hjelpe med å ta selve avgjørelsen. Erfaringene med disse er veldig forskjellige. I bunn og grunn er det jo den lokale banksjefen som vet hvilke type folk som vil passe sammen med de ansatte han allerede har, og ønsker å velge selv.

Fram til nå har det ikke vært så aktuelt med fokus på rekruttering, fordi man hele tiden har hatt nok av ansatte. Tidligere var kontorene større, flere kunder kom inn i banken, og man var dermed mange ansatte. Nå skifter tidene, bruk av nettbank blir mer vanlig, tilbydere av banktjenester blir flere, og kontorene har ikke like stor bruk for mange ansatte. Dermed er det nedbemanning ²⁷¹, eller bare å unngå å ta inn nye, som har vært mest aktuelt. Dette gjelder spesielt de kontorene som er under større konsern. Her er graden av sentralisert styring svært

²⁶⁸ Se Interne arbeidsmarkeder under Motivasjonsteorier

²⁶⁹ Se Personalpolitikk

²⁷⁰ Her kommer utfordringer inn angående hvordan velge de best kvalifiserte for den gitte stillingen, jf. Ugunstig utvalg og Atferdsrisiko under Prinsipal-Agent

²⁷¹ Se Personalpolitikk

høy, og ansatte på de lokale avdelingene har liten grad av innflytelse²⁷². På den andre siden står de mindre konsernene sterkere lokalt, og opplever vekst (og større grad av medbestemmelse). I de tilfeller hvor direkte nedbemanning har vært nødvendig, har det også vært tilbudt sluttpakker²⁷³ for de ansatte. Noen tar dem frivillig, andre ikke.

Ansatt-turnover

Det er selvfølgelig viktig for banksjefene å beholde ansatte, men de har ikke spesielt fokus på dette. Grunnen til det er nok at de alltid har hatt nok ansatte. De fleste har sittet i stillingen i 20-40 år, og det har ikke vært noe fokus på at det faktisk kunne vært et alternativ å bytte arbeidsgiver. Tidligere var det veldig vanlig å ha samme arbeidsgiver hele livet. Mens nå er det på mange måter et slags generasjonsskifte i bankene i denne byen. De ansatte som har vært der hele livet, begynner å bli pensjonister, og nye ansatte må inn å fylle stillingene. Banksjefene ser på dette som en utfordring, fordi det på mange måter kan bli et slags kulturkrasj. De eldre har hele tiden vært vant til å gjøre ting på sin måte, mens de yngre har helt andre, og mer "moderne" synspunkter. Nye, yngre ansatte oppleves mer kravstore, spesielt i forhold til høy lønn. De krever full "siviløkonom-lønn" fra første stund, bare fordi de har en slik utdannelse. På den andre siden sitter de som snart er pensjonister med mindre lønn og 30-40 år mer med erfaring. Dette oppleves skjevt og demotiverende for de ansatte det gjelder.

Tendensen til svært lav ansatt-turnover ser ut til å snu. En av banksjefene uttaler at "*arbeidsmarkedet er blitt et arbeidsmarked*" (i bank og generelt). Det vil si at de unge "shopper" mer for de beste jobbene, og hopper fra jobb til jobb mye mer nå enn før. På denne måten er kjøp og salg av arbeidskraftstjenester blitt mer aktuelt. Arbeidstakeren ønsker å selge sine tjenester til arbeidsgiver for høyest mulig pris, mens arbeidsgiver ønsker å kjøpe best mulig tjenester til lavere pris, og man må prøve å finne "skjæringspunktet" mellom tilbud og etterspørsel. "Problemet" nå er at arbeidstakerne er mer kravstore enn før, og denne trenden, som banksjefen nevnte, vokser dermed fram. Dette oppleves som en utfordring fremover. Ansatte krever mer for å akseptere et jobbtilbud, som for eksempel lønnsnivå og tittel. Tidligere ble man lengre i jobben, blant annet fordi man hadde større muligheter til å klatre på karrierestigen innad i organisasjonen, og det var status i forhold til tittel på stillingen. Men nå skifter titlene så raskt, nesten hvert år, slik at man får ikke noe spesielt forhold til dem. Og resultatet blir at man heller klatrer fra jobb til jobb (eventuelt bank til bank i dette tilfellet) i

²⁷² Se avsnittet om Medbestemmelse og motivasjon under Andre ting som motiverer den ansatte

²⁷³ Se Personalpolitikk

stedet for oppover i samme organisasjon. Nedbemanning reduserer opprykksmulighetene, og dermed opplevd kompensasjon ²⁷⁴.

Hva gjøres for å beholde ansatte?

Bankene ønsker å beholde sine ansatte lengst mulig. Det gir fordeler både for banken og for den ansatte. Banken beholder bedriftsspesifikk kunnskap og en ansatt som er godt kjent med bedriftens rutiner. Og den ansatte beholder en trygg arbeidsplass.

For å holde på ansatte, har bankene ordninger for karrierestier i konsernet, for eksempel.

Disse blir likevel ikke mye brukt på grunn av geografi, blant annet. Noen av bankene tilbyr også de ansatte goder som gratis kort på treningssenter og sosiale arrangementer flere ganger i året. Sosiale arrangementer oppleves av de ansatte som en kilde til motivasjon for samhold og laginnsats. Bankene ønsker også å tilby konkurransedyktig lønn for å være en attraktiv arbeidsgiver. De fleste bankene er av oppfatningen at de er konkurransedyktige på lønn, men ikke nødvendigvis lønnsledende. Mange yngre ansatte er utdannet siviløkonomer, og ifølge ledelsen kan de ikke oppnå å få full "siviløkonom-lønn" i en slik kunderådgiver-stilling, dermed kan man ikke sies å være direkte *ledende* på lønn innenfor den utdannelsen.

I et tilfelle fikk en ansatt tilbud om en ny jobb med høyere lønn i en annen bank. Nåværende bank hadde et høyt ønske om å beholde den ansatte, og tilbød en lønn som matchet den lønnen som ble tilbudt utenfra. Det resulterte i at den ansatte fortsatte hos den opprinnelige arbeidsgiveren. Dette viser viktigheten av at lønnen matcher bransjen og markedet. Hvis ikke den gjør det, vil banken kunne risikere å miste verdifulle ansatte til andre som er villig til å betale mer. Det gir et eksempel på at det er viktig at de ansatte har en opplevelse av ekstern rettferdighet med hensyn til lønn. ²⁷⁵ Dersom de ansatte ikke har en opplevelse av rettferdig lønn, vil det være demotiverende og skape misnøye. Det kan også i noen tilfeller føre til at ansatte forlater arbeidsgiveren til fordel for andre. ²⁷⁶

Sponset videreutdanning

Sponset videreutdanning er også en del av det å gjøre noe for sine ansatte. Økt kunnskap er motiverende og trygghetsskapende for de ansatte, og når denne da blir sponset av arbeidsgiver gir dette en mulighet for den ansatte til å faktisk kunne gjennomføre en videreutdanning. ²⁷⁷ Alle bankene gir sine ansatte tilbud om dette ved behov. Den ansatte må søke banken om

²⁷⁴ Se Tournament under Interne arbeidsmarkeder som motivasjon og Motivasjonsteorier

²⁷⁵ Se Insentiver og rettferdighet

²⁷⁶ Se Likeverdsteori og sosial motivasjonsteori under Motivasjonsteorier

²⁷⁷ Se Personalpolitikk

støtte til videreutdanningen. Dersom bankene skal betale for denne utdannelsen, må det være relevant kunnskap og ikke kunnskap som blir dekket av kurs banken holder internt. Denne utdanningen skjer som et samarbeid mellom konsernet og universitetet/høyskolen i regionen. Noen av bankenes kurs blir også arrangert via samme universitet/høyskole.

AFR-opplæringen er også sponset av banken, men det er lovpålagt²⁷⁸, og er ikke en *frivillig* videreutdanning.

Medarbeidersamtaler/tilbakemeldingsrutiner

Tilbakemeldingsrutiner er også et viktig element for at de ansatte skal trives og få en følelse av å bli hørt. Medarbeidersamtaler er lovpålagt, og er den vanligste formen for tilbakemelding. Denne samtalen skjer en gang i året, og handler om den ansattes overordnede mål, utvikling, og framtidsplaner. Dette er viktig å snakke om slik at både den ansatte, og arbeidsgiveren vet hva de har å forholde seg til. Det gjør det også enklere for banksjefen å planlegge kontorets kurs framover. Noen banker har også månedlige samtaler i tillegg, men her legges det mer vekt på mer kortsiktige mål og den ansattes kundeoppfølging, salg og resultater den siste tiden. En av bankene oppgir også at konsernet har et evaluerings-skjema de ansatte må fylle ut hvert år, som går på trivsel og lignende på lokalt og sentralt plan. På denne måten får konsernets ledelse også mer direkte informasjon om de ansattes synspunkter lokalt.

Likevel oppleves den uformelle tonen på kontoret som den viktigste formen for mulighet til å si sine synspunkter til ledelsen. På denne måten skjer tilbakemelding kontinuerlig. Sjefen får dermed jevnlig feedback fra sine ansatte, og de ansatte får jevnlig feedback fra overordnede. Flere av mellom-lederne mener at det er viktig å ha en kameratslig tone lokalt på kontoret, slik at det blir åpenhet for de ansattes synspunkter og følelser.

²⁷⁸ Se AFR under Bransjevirkelighet

6.3 Lønnssystemer – hvorfor de ansatte får betalt det de gjør og hvordan lønnen motiverer den ansatte

Lønn blir ofte sett på som den viktigste grunnen og motivasjonen ²⁷⁹ til å gå på jobb.

Utforming av lønnssystemer som skal motivere til ”riktig” atferd og innsats, er en stor utfordring for bedrifter, og det er mye å ta hensyn til. ²⁸⁰

I det følgende skal jeg se på hvilke lønnssystem bankene i undersøkelsen har, hvorfor de har det de har, og hvordan det innvirker på de ansatte.

Fastlønn

Utgangspunktet i alle bankene er et fastlønnssystem. Det vil altså si fast timelønn eller månedslønn. Dette er en type lønn basert på den tid du legger i arbeidet, og ikke hvor mye eller hva du produserer. Dette vil gi de ansatte insentiv til å fokusere på *kvaliteten* av det de gjør og ikke *kvantiteten*. I tillegg blir det mindre risiko ²⁸¹ for den ansatte om hvor høy/lav inntekt den får, og en beskyttelse for kunden ved at den får best mulig behandling og rådgivning. Fastlønnssystemet blir brukt fordi det er vanskelig å måle en eksakt kvalitet på den kunderådgivningen som blir gitt. Dersom dette *hadde vært* mulig, ville en type ”per kvalitet”-lønn kunne bli brukt. Men dette er altså ikke realistisk mulig, og for å sikre et bra resultat og fornøye kunder, hvilket bankene lever av, får rådgiverne betalt per tid de setter inn i arbeidet. Det er her heller ikke hensiktsmessig å betale per kunde, fordi det ville gitt insentiv til kunderådgiveren om flest mulig kunder inn og ut, og ikke kvaliteten på selve kunderådgivningen. ²⁸²

Teorien sier at lønn basert på en Franchise-plan ²⁸³, vil føre til *optimal innsats* hos den ansatte, og følgelig er en god måte for bedriften å få et høyest mulig resultat. Men denne planen blir altså ikke brukt i praksis hos bankene i denne undersøkelsen. Grunnen dette er at det ikke vil være hensiktsmessig i denne type bedrift. I tillegg til at denne planen legger all risiko over på den ansatte, hvilket få er villig til å akseptere.

²⁷⁹ Jf. lønn som et kjent eksempel på hygienefaktor til motivasjon i Herzbergs tofaktorteori, og som eksempel på ytre motivasjon i avsnittet Indre og ytre motivasjon, under Motivasjonsteorier

²⁸⁰ Jf. Atferdsrisiko, Kontraktsutformingsutfordringer og Mothakeeffekten under Prinsipal-Agent

²⁸¹ Se Risikodeling under Atferdsrisiko og Prinsipal-Agent

²⁸² Se Fastlønn under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

²⁸³ Se Variabel lønn under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

De fleste ansatte er mest fornøyd med fastlønssystemet²⁸⁴. De søker, og ønsker, en sikkerhet i jobben. Med fastlønn er det enkelt å planlegge hvor mye de tjener hver måned og følgelig hvor mye de har anledning til å bruke på andre ting. En ansatt nevnte blant annet at ”fastlønnen gjenspeiler det du er verdt for arbeidsgiveren”, og derfor verdsatte personen fastlønnen høyest. Resultatene til den ansatte ved et eventuelt bonussystem blir påvirket av så mange andre faktorer i tillegg²⁸⁵, men fastlønnen blir da på en måte ”prisappen” overfor arbeidsgiveren og gjenspeiler de *personlige* kvaliteter man har som ikke blir påvirket av markedet. Den faste lønnen motiverer til å gjøre innsats på jobben, og å vise at man kan gjøre seg fortjent til den. Men den motiverer ikke til den *ekstra* innsatsen. Likevel nevnte alle de ansatte andre ting enn fastlønnen og bonus de verdsatte høyt, og som gav dem motivasjon til å gjøre en innsats i arbeidstida.²⁸⁶ En ansatt uttalte at ”*hvor mye en premie er verdt for deg, legger grunnlaget for hvor mye innsats du vil legge ned*”.

Selv om mange verdsatte den faste lønnen høyest, ble noen mest motivert av bonussystemene. Disse bonussystemene hadde bankene *i tillegg* til fastlønsdelen. Det var personlig bonus²⁸⁷, avdelingsbonus²⁸⁸ og konsernbonus²⁸⁹. Motivasjonen blir her styrt av ønsket om å nå mål.²⁹⁰ Alle bankene har konsernbonuser og forskjellige typer avdelingsbonuser, mens to av dem har en type personlig bonus. Og jeg skal i det følgende gå gjennom dem.

Konsernbonus

Konsernbonuser er en årlig sum utdelt til alle ansatte i hele konsernet. Denne summen er lik for alle. Den er forskjellig fra år til år, og avhenger av siste års resultater hos konsernet som helhet. Vanligvis er denne summen på 10-20.000 kr. Den blir godt tatt imot av de ansatte, men den er ikke av så stor størrelse at den har innvirkning på insentivene til deres personlige *ekstra* innsats i arbeidet. Alle får jo en lik sum, og enkeltvis har de ansatte ingen innvirkning på størrelsen av denne bonusen²⁹¹. En slik type bonus vil kunne være ment til å gi insentiv til

²⁸⁴ Sammenlignet med bonussystemer, se lenger nede

²⁸⁵ Se Formel 3 i Insentivkontrakter under Atferdsrisiko og Prinsipal-Agent

²⁸⁶ Se Andre ting som motiverer den ansatte

²⁸⁷ Jf. en *individuell resultatlønn* med bakgrunn i *objektive* måltall (basert på *økonomisk* målbare resultater, ikke *prestasjonslønn* basert på *fysisk* målbare resultater), se Resultatlønn, Prestasjonslønn, Objektive vs. subjektive evalueringskriterier og Individuell vs. gruppebasert belønning under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

²⁸⁸ Jf. en *gruppebasert resultatlønn*, og fotnote over

²⁸⁹ Jf. en *gruppebasert resultatlønn*, og fotnote over

²⁹⁰ Se Kognitiv forventningsteori og målsetningsteori under Motivasjonsteorier

²⁹¹ Ingen innvirkning fordi gruppen blir for stor, N'en blir veldig stor, og påvirkningsgraden (1/N) følgelig svært liten, se Resultatlønn under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

laginnsats, men siden de ansatte enkeltvis ikke har noen innvirkning på summen, er den en liten faktor til økt motivasjon. Denne summen blir av de fleste ansatte oppfattet mer som en ”*takk-for-at-du-har-vært-ansatt-det-siste-året*”-belønning, og ansees som en etterbetaling av lønn fra fjoråret.

Avdelings-/områdebonus

Forskjellige former for avdelingsbonus, og områdebonus²⁹², er også tilstede i alle bankene i undersøkelsen.

Avdelingsbonusene er forskjellig fra bank til bank. Den ene banken har en form for områdebonus. Her konkurrerer områdene med hverandre i hele landet. Konkurransen går på en helhetsvurdering i forhold til parametre som områdets resultat/økonomi, volumutvikling og kundetilfredshet. En god plassering her gir en lik sum til hver ansatt i området. En annen bank, i et mindre konsern, har samme type opplegg, men her konkurrerer de enkelte avdelingene mot hverandre, ikke områdene. Den siste varianten viser seg å motivere mest til den enkeltes ekstrainnsats, fordi her har den enkelte ansattes innsats større innvirkning på resultatene²⁹³, og man får en følelse av å bidra til det økte resultatet. I den større banken som fører områdebonus har ikke den enkelte like stor påvirkningsmulighet, og følgelig ikke like stor motivasjon til ekstrainnsats.

En annen bank har også en avdelingsbonus, med parametre for vurdering av resultatene. Og dersom avdelingen får en høy plassering i konkurransen, vinner man bonus. Men her kan ikke bonusen bli utbetalt i penger, men i en fagrelatert reise. Hele avdelingen reiser da sammen en langhelg, med masse sosialt og faglig innhold. Denne typen avdelingsbonus er godt likt hos de ansatte. Selv om konsernet er relativt stort, og det også her er vanskelig å nå opp, vet de, og har opplevd, at det er mulig, og dermed oppleves det som en kilde til motivasjon.

Den siste banken har en todelt variant med både konsernbonus og avdelingsbonus. I den ene delen inngår det en prosentdel av økningen i resultatet fra år til år på avdelingsnivå, og en annen del går på det samme på konsernnivå, men totalbonusen er begrenset til maksimum en av vedkommende ansattes månedslønn. Disse delingsreglene gir forskjellig bonus til alle ansatte. Fastsettelsen av den enkeltes prosentandel blir satt på bakgrunn av stillingsbrøk og lønnsnivå, noe som oppleves rettferdig blant de ansatte. Dersom det ikke er *økning* i resultatet

²⁹² Med område menes flere avdelinger innenfor et gitt lokalt område

²⁹³ Jf. 1/N-effekten, med liten N, hvilket gir større påvirkningsgrad hos hver enkelt

fra ett år til ett annet, blir det ikke grunnlag for noe utbetaling av bonus i det hele tatt. Og jo større *økning* i resultat fra fjoråret, jo større bonus. Likevel, må man jo da jobbe mer og mer hvert år for å i det hele tatt få bonus. Dette kan sammenlignes med den såkalte Mothakeeffekten ²⁹⁴.

Det at de her har prosentdeling også på konsernnivå (og ikke lik sum til alle) kan være fordi dette er det minste konsernet i undersøkelsen. Sammenlignet med de andre tre, har hver enkelt ansatt her større innvirkning på det totale resultatet også på konsernnivå, enn i de andre konsernene. Dermed vil det være mer hensiktsmessig å ha et slikt system her. De andre konsernene er så store at det ikke har spesiell hensikt å ha en slik prosentordning på konsernnivå. Denne prosentdelingen oppleves motiverende av de ansatte. Og det blir uttalt at *”det er viktig å kunne vise andre avdelinger at vår avdeling har utbetalt bonus, og det er motiverende å kunne vise til suksess”*.

Individuell/personlig bonus

Det er ikke *vanlig* med noe annet bonussystem enn ulike typer gruppebasert belønning innen personmarked i banksektoren. Ulike typer individuelle belønninger og variabel lønn, blir oppgitt å ha vært mer vanlig tidligere. Spesielt etter innføringen av MiFID, er dette blitt helt slutt på. De ansatte har en opplevelse av at arbeidsmiljøet har gått fra å være *”personfokusert til å bli teamorientert”*. Dette gjenspeiles også i måten bankene lønner sine ansatte på, som er ment å motivere til laginnsats. I tillegg oppgir en ansatt å mene at *”det vil ikke være bra å ha individuelle bonuser for salg på et slikt lite lokalt sted”*. Det vil føles best for kunderådgiveren å ikke ha en slik motivasjonsfaktor som store individuelle bonuser for ekstra salg til sine kunder. Dette fordi den ansatte da vil få et sterkt ønske om å selge kunden noe han egentlig ikke trenger, og dersom kunden da ikke blir fornøyd, vil det være vanskelig for kunderådgiveren å se kunden i øynene når han treffer han dagen etter. Fordi det på et slikt lite sted vil være en stor risiko for at man treffes i sammenhenger utenfor banken, eller tilfeldig i gata, og det vil derfor ikke være særlig hyggelig.

Likevel har to av bankene en form for personlig bonus. Den ene av bankene har en individuell bonus, men denne går bare til avdelingssjefen. Dette tillegget blir satt på bakgrunn av visse kriterier som fastsettes årlig. Kriteriene kan være avdelingens resultat, konsernets resultat, kundevekst og kundetilfredshet. Dersom kriteriene blir nådd, kan avdelingssjefen bli belønnet

²⁹⁴ Se avsnitt om Mothakeeffekten under Prinsipal-Agent

med inntil 2-3 månedslønner. Denne bonusen gitt til *banksjefen*, på bakgrunn av *avdelingens* resultat, gjenspeiler egentlig ikke denne sjefens innsats direkte, og vil dermed, i utgangspunktet, ikke kunne ansees som hensiktsmessig i forhold til teorien ²⁹⁵. Men det gjenspeiler likevel sjefens arbeid med å *fordele oppgaver* blant de ansatte. Sjefen har også det øverste ansvar, og har myndighet til å ta beslutninger som påvirker *relevante* resultater. En slik bonus-belønning som nevnt over kan dermed likevel sies å være hensiktsmessig. ²⁹⁶

Den andre banken har et opplegg hvor de belønner den ansatte på bakgrunn av den enkeltes resultater foregående måned. Resultatene blir målt opp mot måltall som er satt av banken. Dersom disse blir nådd, får den ansatte et gavekort på 300 kr. Summen er ikke spesielt stor, men det skaper et ekstra insentiv for den ansatte til å yte det lille ekstra. Selv om ikke summen er stor, gir oppnåelsen av denne bonusen likevel et signal til de andre om at den ansatte er spesielt dyktig. Dette gir igjen den ansatte som får bonusen respekt og anseelse, og gir signal til de andre om at det kan være lurt å øke innsatsen. Siden dette er en bonus innad i avdelingen, vil den i tillegg være oppnåelig for alle ansatte på avdelingen. Det gir ekstra giv til å prøve å nå sine måltall.

Noen av bankene har likevel en mulighet for å belønne spesielt gode individuelle prestasjoner. Men det er sjeldent, og vanskelig å oppnå. I tillegg blir denne individuelle belønningen basert på en *subjektiv* evaluering ²⁹⁷ fra lederens side. På den måten blir de ansatte på avdelingen vurdert opp mot hverandre. Det kan skape positive effekter ved økt konkurranse og økte resultater. Men det kan også skape negative effekter ved at ansatte opplever seg urettferdig behandlet, og av den grunn blir demotiverte.

Salgsfokus

Bankene mener de har et *bevisst* forhold til salg, men de ansatte blir *oppfordret* til å selge. På den andre siden, må den ansatte hele tiden også være bevisst på å ikke selge kunden produkter han ikke trenger, samtidig som det alltid er lurt å spare, og det dermed er lurt å anbefale spareprodukter (som forsikringer ²⁹⁸, fond og obligasjoner), som igjen gir banken høyere

²⁹⁵ Jf. Colbjørnsens (2000) to første kriterier i avsnittet Individuell vs. gruppebasert belønning under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

²⁹⁶ Jf. en studie av Bandiera, Barankay og Rasul (2006), omtalt i Individuell vs. gruppebasert belønning under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

²⁹⁷ Se Objektive vs. subjektive evalueringskriterier under Monetær kompensasjon, og Lønn og insentiver

²⁹⁸ Forsikringer av personer, som ulykke-, uføre- og livsforsikring

resultat. På dette området blir man nå begrenset av MiFID-reglene²⁹⁹, så det er mye å tenke på for en kunderådgiver.

Noen ansatte uttrykker at dette oppleves som press, mens andre ikke bryr seg like mye. Det varierer fra person til person. Faktorer som spiller inn er blant annet hvordan man som person trives med forskjellige typer bonussystemer, og hvordan man reagerer på press.

Frynsegoder/ikke-monetær lønn

En annen side av lønnen er såkalte frynsegoder, eller tillegg utover grunnleggende lønn.

Vanligvis blir disse tilleggene gitt som ikke-monetær belønning. Det vil altså si at det er goder den ansatte får som ikke er i *fysisk* pengeform, men som har en *verdi* i penger.³⁰⁰

Vanlige tillegg hos bankene er aviser, fri telefon, rabatterte forsikringer, gode pensjonsordninger, lavere lånerenter og tilbud om bruk av firmahytter.

Noen ansatte ser på disse tilleggene som en selvfølgelig del av lønnen, mens andre ser på dem som ekstra goder. De er like for alle ansatte, og de påvirker dermed ingen ansattes motivasjon til *ekstra* innsats. Likevel er det en motivasjonsfaktor ved *valg* av arbeidsgiver, og *valg* om å fortsette i jobben.

Føler de ansatte at de får betalt for det de gjør...?

Ja, de aller fleste er fornøyd, men "*man kan jo alltid ha mer...*". På den andre siden, må man se lønnen i forhold til hva man kunne fått andre steder. Man hadde kanskje ikke hatt noen andre muligheter innen samme by til å få like god lønn, så man er derfor fornøyd med nåværende lønn likevel. Mange er også fornøyd med godene, som gode forsikringer og pensjonsordninger, og på det grunnlag trives i bransjen og med lønnen på nåværende arbeidsplass. Noen synes lønnen ikke er bra i forhold til ansiennitet for eldre. De eldre mener lønnen deres burde vært høyere fordi de sitter på så mye *praktisk* erfaring i forhold til kunderådgivning³⁰¹. Spesielt når de ser at unge, høyt utdannede får like høy, eller høyere, lønn "fordi" de har lang utdanning (men svært liten erfaring), oppleves dette urettferdig av de som er eldre.

²⁹⁹ Om MiFID og påvirkning, se Reglementer og bestemmelser i omgivelsene som påvirker den ansattes motivasjon

³⁰⁰ Se Ikke-monetær kompensasjon under Lønn og insentiver, og Ikke-monetær belønning som motivasjon under Motivasjonsteorier

³⁰¹ Ikke *teoretisk*, jf. misnøye med MiFID/AFR

Banksjefene er også fornøyd med lønnen, men de har det overordnede ansvar, og mye ekstra tid går med til det. En uttaler å være ”fornøyd med lønnen, men ikke med timelønnen”, hvilket gjenspeiler at det går en del ekstra timer med i en sjefsstilling.

6.4 Andre ting som motiverer den ansatte

Hva er det da som motiverer den ansatte til ekstra innsats når de får liten, eller ingen, monetær kompensasjon for det *ekstra* de yter. Forskjellige ting som spiller inn vil bli gjennomgått i det følgende.

Arbeidsoppgaver og motivasjon

Arbeidsoppgavene til en kunderådgiver er diversifiserte. Oppgavene kan være dagligbank ³⁰², vurdere lånesøknader, forsikring, plassering av penger, og rådgivning. Noen få har hovedområder innen for eksempel lån, men de aller fleste har litt av alt, og blir i mange tilfeller kalt bredderådgivere eller lignende. Det at de kan ”litt av alt” blir sett på som en styrke, fordi de da har lettere for å veilede kunden best mulig. Når de har møter med kunden kan de, på grunnlag av deres brede kunnskap, lettere se helheten, og dermed veilede kunden bedre ut fra dette. Ved at kunderådgiveren har denne kunnskapen, gir det ham motivasjon til innsats og en følelse av mestring. Mange oppgir også at det å lage forslag og ”pakke” kunden er fornøyd med, som en stor kilde til motivasjon i arbeidet. Forskjellige arbeidsoppgaver, og kontroll og mestring av disse er også en stor kilde til motivasjon til innsats.

Bankene i undersøkelsen er på et lite sted, og de har relativt små kontorer. Det er også en av grunnene til at det er hensiktsmessig at alle rådgiverne kan noe om alle produktene/mulighetene banken har å gi kundene. Den brede kunnskapen og variasjonen i oppgaver er en stor fordel for kunderådgiverne, men for banksjefen fører de varierte arbeidsoppgavene til en rollekonflikt ³⁰³. Alle banksjefene i undersøkelsen har en kundeportefølje *i tillegg til* de administrative oppgavene. Dette gjør arbeidet vanskelig, fordi de så gjerne vil strekke til i begge roller. Alle banksjefene var kunderådgivere før de ble sjef, og har derfor en del kunder som følger dem enda. De ønsker å kutte ned på kunderådgivning

³⁰² Åpne kontoer, innskudd og lignende

³⁰³ Om roller, se Figur 13 i Arbeidsmiljø og kollegafelleskap som motivasjon under Motivasjonsteorier. For å sammenligne, kan man si at banksjefene nå har hatt en ”udefinert” såkalt dobbeltrolle mellom kundebehandling (oppgavespesialist) og å være administrator (sosioemosjonell) for avdelingen, men trengs mer og mer til en ren sosioemosjonell rolle for å støtte de ansatte, og å være en ren administrator, framfor å fokusere på kundebehandling

for å fokusere på de administrative oppgaver, men slikt tar tid. Og i mellomtiden jobber man ekstra for å strekke til alle steder. Der er likevel noen fordeler ved at banksjefen har kundeportefølje. På denne måten har han direkte kunnskap om, for eksempel, e-faktura og annen dagligbank, som kanskje ikke en banksjef som kun var administrator ville hatt like god kunnskap om, og dermed måtte ha sendt kundene videre til en vanlig kunderådgiver. Banksjefene har stort fokus på å kutte ned på kundeporteføljen, slik at de kan være mer tilstede for sine ansatte. Behovet for en sjef som kun er administrator, har blitt viktigere, etter at fokuset på salg, resultat og kundemasse har økt kraftig de senere år. På grunn av dette, i tillegg til økt press via MiFID-reglene, trenger kunderådgiverne mer støtte og, ikke minst, veiledning fra sin overordnede nå enn før.

Forholdet til kundene og motivasjon

De kunderådgiverne som har arbeidet i bank over svært lang tid har opplevd en veldig forandring i type arbeidsoppgaver. For nærmere 30 år siden var oppgavene relatert til *ekspedering* av kunden, mens nå er kunderådgiveren gått over til å ha en mer *selgerrolle*, hvor *rådgiveren selv* må kontakte kunden. Tidligere kom kunden til banken med det han trengte hjelp til, mens det nå er snudd til at rådgiveren kommer med forslag til kunden om produkter som kunden kunne få bruk for. Ettersom bruk av nettbank og minibank også er blitt mer vanlig, er for eksempel det å ha en ansatt som kun sitter i bankens kasse mer og mer sjelden. Banken oppleves å ha ”gått over til å bli mer et rådgivningskontor enn et bankkontor” hvor man fysisk behandler penger. Med nettbank og minibank kan kunden egentlig ordne det meste selv. Spesielt betaling av regninger i nettbank, og uttak av penger i minibank er svært vanlig. Likevel, er det enda mest vanlig å komme fysisk inn i banken for å ordne større og viktigere ting, spesielt ved lån og veiledning. På et slikt lite sted som i undersøkelsen blir det raskt et tillitsforhold mellom kunden og rådgiveren, og kunden trives ofte best med å fysisk komme inn i banken.

Det gir en fordel for *kunden* å ha et personlig forhold til sin kunderådgiver, og en fordel for *banken* ved at det kan øke salg og resultat for kontoret. I tillegg gir det økt motivasjon, følelse av mestring og anerkjennelse for *kunderådgiveren*.

Forholdet mellom bankene og kundene oppleves å være veldig bra. Det oppgis også at ærlighet overfor kunden er viktig. Ærlighet gir tillit, som igjen fører til salg og bedre resultat for banken. ”*Det viktigste er å hjelpe kunden, ikke bare selge*”. Men ved ærlighet og tillit, kommer salget av seg selv hvis kunden faktisk har behov for produktet. Det er et lite sted, og

man har et tillitsforhold til kunden. Kundene oppleves lojale til banken, og det er lite kundegjennomstrømning. Det er også viktig for kunden å ha et langvarig forhold til banken, fordi banken dermed har deres bakgrunn og historie, og hvis denne er bra, vil det kunne være enklere å få innvilget lån, for eksempel. Kundene oppleves mer bevisste nå enn før, og mer opptatt av menneskene som jobber i banken. Av de kunderådgiverne som har vært i bransjen over lengre tid, oppleves kundene også som mer egoistiske og prisbevisste nå enn før. Det gjør at de lettere bytter bank. Likevel opplever kunderådgiverne at et godt forhold til kunden er den viktigste grunnen til at kundene blir. Det er viktigere enn prisen på ulike tjenester for de aller fleste kunder.

Det var mer vanlig før å ha samme bank hele livet, men nå er man mer vant til nettbank og andre upersonlige forhold. Dette gjør at bankene alltid mister *litt* kunder, men lite i forhold til de som kommer inn og blir. Men likevel mer enn før, fordi det er lettere å skifte bank og man i mange tilfeller ikke er så knyttet til banken som før, i tillegg til at det er flere tilbydere av banktjenester enn tidligere. Alle bankene opplever å *få* kunder, det er godt marked og stabil kundemasse. Om frafallet av kunder sier rådgiverne at noen bytter bank på grunn av pris, avslag på lån, eller at kunderådgiveren ikke har opparbeidet et godt nok, og nært nok, forhold til kunden. Kundepleie oppgis å være svært viktig, og *”hvis man ikke følger opp kundene godt nok, er det lettere at de bytter bank”*. Derfor er det viktig å følge opp kundene jevnlig, og ikke bare når man skal selge noe. Den hyppigste grunnen til at kunder bytter bank oppgis å være at dersom kunderådgiveren bytter bank å være ansatt i, følger kunden etter.

Noen temaer kan også oppleves vanskelig å snakke om for kunderådgiveren. Uenighet her mellom kunden og kunderådgiveren, kan raskt føre til at kunden bytter bank. Mange synes for eksempel lån kan være vanskelig å snakke om. Det gjelder spesielt i de tilfeller hvor man må si nei, men hvor lånet egentlig er på vippen til å være ja. Man ønsker å si ja, men det er ikke alltid lurt hvis kunden kanskje ikke kan klare å betjene lånet. Det kan være vanskelig å sette grenser, spesielt når det er liten margin mellom ja og nei til lånet. Noen kunder kunne kanskje greie store summer, mens andre ikke, og som utenforstående kan det være vanskelig å vite. Da er det viktig med god kommunikasjon mellom kunderådgiveren og kunden. At kunden har vært kunde over lengre tid, er også en fordel, ved at banken vet hvilke økonomiske forhold kunden har. Noen rådgivere oppgir også at det er vanskelig for dem å se på at gode kunder begynner å få dårlig økonomi. Økonomien kan være ødelagt av alt fra penge-spill og sløsing til ufornuftig pengebruk på grunn av ren uvitenhet og urasjonell tenkning. Og, for

kunderådgiveren, oppleves det svært vanskelig å begynne en slik samtale med kunden for å komme med forslag til forbedringer. Arv og skifte, og bruk av forsikring³⁰⁴ som sparemåte, er temaer som fra kundens side kan oppleves vanskelig og sårt og snakke om, og det kan igjen påvirke forholdet til kunderådgiveren.

I bunn og grunn er det viktig at kundene har tillit til banken sin. I tillegg til at de kan stole på at den kunnskapen kunderådgiveren sitter på, og den veiledningen som blir gitt, blir gjort for kundens beste i den situasjonen han er i. Denne type tillit gir kunderådgiveren høy grad av respekt og selvtillit, som også påvirker motivasjon til videre innsats.

Noen banker har system for kartlegging av *hvorfor* kunden velger å skifte bank. Det gjør det lettere for banken å se hvilke områder de eventuelt bør forbedre. Vanlige grunner er jo ting som pris eller nei til lån (mens ja hos andre banker). Disse grunnene oppleves forståelig for kunderådgiveren. Men dersom kunden bytter bank fordi han er misfornøyd med behandlingen, er det ikke greit, og noe må gjøres. En mulig løsning er å tilby en annen kunderådgiver innen samme banken. Ved frafall, pleier banken i mange tilfeller å ringe kunden for å spørre hvorfor han byttet bank (hvis det ikke er innlysende), og å ønske ham velkommen tilbake.

Et godt forhold til kundene gir kunderådgiverne en følelse av mening i jobben. De blir gitt tillit, anerkjennelse og respekt for den kunnskapen de sitter inne med, og det øker deres motivasjon til innsats og at de ønsker å fortsette i jobben.³⁰⁵

Opplæring, kurs og motivasjon

Alle ansatte oppgir at kurs og ekstra opplæring er kilde til økt motivasjon for innsats. Økt kunnskap gjør den ansatte stødigere ved eventuelle utfordringer. Ikke bare selve opplæringen, men også det å gjøre noe annet en dag og treffe andre kolleger i konsernet og bransjen, oppleves motiverende for mange. Likevel opplever noen ansatte det ”unødvendig” med den sosiale biten. Opplæring og kurs er viktig for å følge med i tiden, være ”inne” og gjøre seg selv, og kontoret, attraktivt overfor andre. Man må kunne for å selge. Og det er viktig å være trygg på det man gjør, og ikke gjøre det man ikke kan.³⁰⁶

³⁰⁴ Forsikringer av personer, som ulykke-, uføre- og livsforsikring

³⁰⁵ Jf. motivasjonsfaktorer i Herzbergs tofaktorteori, og en kilde til indre motivasjon i avsnittet Indre og ytre motivasjon, under Motivasjonsteorier

³⁰⁶ Opplæring og kurs, se Personalpolitikk

Opplæring inkluderer også MiFID-reglene og AFR. Denne opplæringen er den som har størst innvirkning på kunderådgivernes hverdag og motivasjon fordi alle *må* gjennom det i disse tider. Mestring av dette gir så klart motivasjon til innsats, og en trygghet i arbeidsmarkedet. Men AFR er ikke bare et kurs som gir økt kunnskap og motivasjon, det er en prøve man *må* klare for å fortsette som finansrådgiver, hvilket gjør meningene mange.³⁰⁷

Medbestemmelse og motivasjon

Grad av medbestemmelse innvirker også på kunderådgivernes motivasjon til innsats. Høy grad av medbestemmelse er en viktig kilde til motivasjon. I og med at kontorene er relativt små, opplever de fleste ansatte at de har mulighet for medbestemmelse. Medbestemmelsen gjelder i hverdagslige ting, og hvordan man skal utføre oppgavene sine. Men når det gjelder større ting, har de relativt lite å si. Dette er likevel litt forskjellig fra bank til bank. Her innvirker konsernets størrelse i stor grad. Kontorene som er en del av et mindre konsern, og hvor konsernet har en lavere hierarkisk struktur, har kontoret følgelig større innvirkningskraft oppover. Kontorene som er en del av et større konsern, med høyere hierarkisk struktur, er på den annen side mye mer styrt ovenfra. Det siste fører til at de ansatte føler seg mer maktesløse, arbeidsdagen føles styrt, og man må følge det de over bestemmer uansett, hvilket er demotiverende. Banksjefene på disse kontorene er også i en svært vanskelig posisjon, fordi de er presset både ovenfra og fra sine ansatte. Banksjefene på de kontorene som er en del av et mindre konsern, synes derimot å ha større grad av medbestemmelsesrett i forhold til ledelsen sin, hvilket er svært motiverende.

Overfor sin nærmeste overordnede på kontoret opplever de ansatte stor grad av medbestemmelse, og det gir motivasjon til å yte noe ekstra for kollegaer og kontor. Det å ha en støttende sjef, som gir tillit, og som støtter selv om man har gjort en tabbe, er trygghetsskapende og motiverende. Støtte fra overordnede gir også anerkjennelse og respekt. Kunderådgiverne ved de kontorene som er en del av de minste konsernene synes å ha størst grad av frihet med hensyn til måte å utføre oppgaver på, forhold til regelverk og retningslinjer, og mulighet for å komme med forslag til arrangementer (sosiale og faglige).

³⁰⁷ Om MiFID/AFR og påvirkning, se Reglementer og bestemmelser i omgivelsene som påvirker den ansattes motivasjon

Kontorene i de største konsernene er i større grad bundet ovenfra, og har ikke særlig mulighet til å gå utenom retningslinjer allerede satt, selv om forslagene sannsynligvis ville gitt bra resultater eller økt interesse for banken.³⁰⁸

En annen ting er at når kontorene er små, og kunderådgiverne ikke har spesialområder, må de ta de problemene og utfordringene som kundene kommer inn med som de er, og prøve å finne løsninger på flere områder. Oppgavene er varierte på denne måten, og man må på egenhånd og individuelt prøve å finne løsninger, hvilket gir stor medbestemmelse og individuell jobbing i det daglige arbeidet.

Å bli gitt rett til medbestemmelse gjør at man blir mer bevisst i sine gjøremål i hverdagen, for å kunne "bevise" at man gjør seg fortjent til tilliten. Det er også motiverende å bli trodd på og å bli stolt på. Tillit og anerkjennelse gjør at jobben oppleves tilfredsstillende.

Team

Arbeid i team blir også oppgitt av de ansatte som en viktig kilde til motivasjon. De som har jobbet i bank en del år, opplever det som at fokuset har gått fra å være *"personfokusert til å være teamorientert"*. Med bakgrunn i at tillegget til fastlønnen er grupperelatert, gjør også det at man fokuserer mer på at alle må dra i samme retning, og det er fokus på at kontoret står sammen i alt. Når man samarbeider på den måten, gir det også alle teammedlemmene litt medbestemmelse, som igjen fører til at alle føler seg hørt. Men i teamarbeid kommer også den såkalte 1/N-effekten³⁰⁹ inn. Det betyr at jo flere medlemmer teamet har, jo større er N, og jo mindre innvirkning har hvert medlem på resultatet. Det virker igjen inn på motivasjonen, som blir lavere jo mindre innvirkning den enkelte har til fellesskapet. Kontorene som er med i undersøkelsen har relativt få ansatte, hvilket gjør at N er liten, og hver enkelt føler at å jobbe sammen gir motivasjon til arbeidet.

Ved arbeid i team er fordeling av roller en viktig del.³¹⁰ I tillegg til at teamet drar i samme retning, men at likevel hver enkelt har sine oppgaver. En ansatt sa det så fint; *"Det er viktig å gjøre det man er best på! Så slipper man å gjøre det man ikke kan fordra!"*

³⁰⁸ Medbestemmelse kan i alle disse tilfellene sammenlignes med å bli gitt anerkjennelse og respekt, og er en kilde til indre motivasjon, se Indre og ytre motivasjon under Motivasjonsteorier

³⁰⁹ Se Arbeidsmiljø og kollegafellesskap under Motivasjonsteorier

³¹⁰ Se Figur 13 om roller i Arbeidsmiljø og kollegafellesskap under Motivasjonsteorier

Organisasjonskultur, verdier og holdninger

De ansattes verdier og holdninger til arbeidet er en annen innvirkende faktor på de ansattes motivasjon. Dette inkluderer fokuset på at de ansatte skal trives og hva organisasjonen ønsker å være kjent for. Alle ansatte i undersøkelsen synes å være fornøyd med trivselen på kontoret. Og mange oppgir også at de opplever stor grad av oppmuntring fra overordnede og andre ansatte, hvilket påvirker personenes motivasjon i stor grad. Det gir en opplevelse av å bli sett av sine kolleger, blir anerkjent for den innsats man yter, og det gir glede å bli satt pris på. Kulturen innad i banken har også en del å si for hvilke personer som passer til å jobbe der. Alle har vi forskjellige personligheter, og det er bare slik at ikke alle går like godt sammen. Det er et moment som faktisk må bli vurdert ved nye ansettelser, for å opprettholde god trivsel og motivasjon blant de ansatte og et godt resultat for banken.³¹¹

Bankene er også opptatt av samfunnet rundt de ansatte og sine kunder. Og alle bankene har forskjellige typer gavefond, hvor de bidrar med penger til tiltak og/eller arrangementer i lokalsamfunnet. Dette sender et signal til omgivelsene om bankenes organisasjonskultur, og kan være en faktor ved kundenes valg av bank.

Siste spørsmål i intervjuet var om hva de ansatte opplever som motivasjon til deres egen personlige innsats

Her svarer mange at trivsel sammen med kolleger og med arbeidsoppgaver klart motiverer mest. Gode resultater, å lykkes med noe og å få gode tilbakemeldinger fra kunder verdsettes også høyt av de ansatte. Noen ansatte kom med mer unike svar, som for eksempel at det er motiverende *”når jeg ser at jeg får til ting som kunden er tjent med”*. Det vil altså si at den ansatte har laget et opplegg for å hjelpe kunden, og det har resultert i at kunden har fått et mye bedre liv. En annen ansatt nevner også det at det er motiverende *”å veilede kunden til å gjennomføre en drøm”*. Og en opplever det også spesielt motiverende med kundepleie, og i denne forbindelse å møte mange forskjellige mennesketyper og menneskeskjebner, oppleves spennende. Andre igjen, er mer målorienterte i forhold til å nå måltall, og sier at *”å nå mål, gir en egen drive”*, og at det mest motiverende er *”å lykkes som et team – få gjengen til å dra sammen for å nå mål”*. Når kontorene er små er det også viktig at de ansattes personligheter passer godt sammen, men de trenger jo ikke være like på alle områder. En ansatt sier i denne forbindelse at det oppleves motiverende at det blir *lagt til rette* for å være forskjellige (på det

³¹¹ Og det kan være en av grunnene til at det ved nye ansettelser har gitt mest suksess når banksjefen selv har gjort en subjektiv evaluering av kandidatene, for så å velge *uten* hjelp av rekrutteringsbyrå/rådgiver, se Personalpolitikk og motivasjon hos den ansatte, Personalpolitikk (under Analyseopplegg) og Arbeidsmiljø og kollegafellesskap som motivasjon

gitte kontoret), slik at man utfyller hverandre, og på denne måten kan komme til et bedre resultat. Det viktigste på et slikt lite lokalt sted, er likevel ønsket om at kunden skal bli fornøyd, og at den ansatte og kunden kan smile til hverandre når de treffes på gata i ettertid!

7. Konklusjon

Arbeidet med denne undersøkelsen har vært veldig interessant. Det å få komme på innsiden av disse fire bankfilialene har gitt meg god innsikt i kunderådgivning. Ved å få snakke med kunderådgiverne på tomannshånd, opplevde jeg en stor grad av åpenhet og oppriktighet. Gjennom problemstillingen ønsker jeg å fokusere oppgaven på kunderådgiverens arbeidssituasjon og motivasjon til innsats i arbeidet. I denne forbindelse teller også banksjefen som en kunderådgiver fordi denne også fungerer som det i praksis, *i tillegg* til å være en administrator for avdelingen.

I disse tider er det MiFID-rutinene og AFR-prøven som er mest aktuell, og følgelig dette kunderådgiverne er mest opptatt av. Autorisasjonsprøven *må* bestås, og MiFID-bestemmelsene må følges. MiFID-rutinene er en omstilling som kan være vanskelig for mange, og påvirker motivasjonen til innsats i stor grad. AFR-prøven oppleves spesielt tung for de eldre ansatte med lang ansiennitet. Mens det ikke er så lenge siden de yngre har vært i gjennom en del av teorien, slik at disse har lettere for å forstå det. Den teoretiske delen må bestås *før* den praktiske delen av prøven. Problemet her blir dermed at de eldre har vanskeligere for å stå på den teoretiske prøven, men mest sannsynlig ville stått på den praktiske delen på grunn av lang ansiennitet og erfaring med kundebehandling. Misnøyen rundt dette fører til stor grad av demotivasjon, og mistillit til ledelsen (ikke nærmeste leder på avdelingen, men ledelsen sentralt). Dette blir en stor utfordring for *banksjefen* i den lokale avdelingen, fordi denne blir litt ”mellom barken og veden”, ved at den må ta hensyn til, og blidgjøre, både kunderådgiverens ønsker og ledelsens ønsker. Fra *avdelingens* side, vil AFR-prøven innebære en overgang fra tidligere bedriftsspesifikk kompetanse til generell kompetanse, og kan føre til økt mobilitet mellom banker i fremtiden.

Personalpolitikken i bankene er en mindre viktig faktor for motivasjon til daglig innsats, men har større betydning for valg av bank å være ansatt i og for om man ønsker å fortsette i stillingen. Bankene har flere tiltak og tilbud for de ansatte, for eksempel har de tilbud om sponset videreutdanning ved ønske om det fra den ansatte. Intern rekruttering blir generelt sett på som en motivasjon til å bli i bedriften, men på grunn av geografiske forhold, er dette ikke noe spesielt aktuelt ønske hos de ansatte. Endringer i teknologien, som overgang til nettbank og lignende, har blant annet ført til behov for færre ansatte og nedbemanning ved de lokale

kontorene, hvilket gjør at nyansettelser har vært lite aktuelt til nå for avdelinger av større konsern som har høy sentraliseringsgrad. Mindre konsern, derimot, med mindre sentraliseringsgrad opplever vekst i lokale markeder, og nyansettelser er mer aktuelt her. Når det gjelder slik gjennomstrømning av ansatte, oppgir en banksjef en opplevelse av at ”*arbeidsmarkedet er blitt et arbeidsmarked*”. Det gjenspeiler at det i de senere tider er blitt mer ”kjøp og salg” av arbeidskraftstjenester, og banksjefene får en større utfordring i å motivere de ansatte til å bli i banken, og ikke bytte arbeidsgiver. Ved å være ansatt i samme bank over lengre tid, vil banken beholde bedriftsspesifikk kunnskap og kompetanse, og kunderådgiveren vil få en trygg arbeidsplass.

Lønnssystemet i bankene er primært fastlønnssystemer. Dette gjør at kunderådgiverne opplever en trygghet i jobben, og det vil motivere til å fokusere på *kvalitet* i arbeidet framfor *kvantitet*. Det er dette som gjør at kunderådgiverne får betalt en fast lønn (per tidsenhet), slik at kvaliteten på kunderådgivningen skal stå i sentrum, og ikke antall kunder. Dersom man hadde hatt et rent bonussystem, ville fokuset ha vært på antall kunder, eller mest mulig salg av bankens produkter til kundene, og resultatet ville blitt misfornøyde kunder, negativ omtale for banken, og redusert resultat.

Personlig/individuell bonus ble det oppgitt at ikke var vanlig, og at det aldri hadde vært noen tradisjon for den type belønning innenfor deres del av banken. På bakgrunn av den informasjonen som har vært i media, var det for meg et uventet funn at det var så lite bruk av *individuelle* bonuser.

Den eneste type bonus gitt til alle kunderådgivere er forskjellige typer konsernbonuser eller område-/avdelingsbonuser. Disse blir gitt på bakgrunn av resultatene til de enkelte konsern/områder/avdelinger, og motiverer de ansatte til å *jobbe sammen*. Fokuset på å jobbe i grupper og team, blir av de ansatte opplevd sterkere i de siste årene. Personlige bonuser var det også mer av tidligere, mens det nå fokuseres på fellesskapet. Det oppleves motiverende for de ansatte at de står sammen på avdelingen om resultater, oppgaver, opp- og nedgang. Dette samholdet oppgis å være viktigere enn å arbeide under et rent bonussystem (uten fastlønnssdel). Det kom i intervjuene også fram at det ikke oppleves hensiktsmessig med salgsbonuser i personmarked, fordi man får et tillitsforhold til kunden, og det er viktig å ikke bryte dette ved å føle press til å selge produkter kunden egentlig ikke trenger. Spesielt på et slikt lite lokalt sted, som i denne undersøkelsen, oppleves det svært lite hensiktsmessig med salgsbonuser, fordi man i veldig mange tilfeller treffer kunden i sammenhenger også utenfor banken. Dette vil føre til at kunderådgiveren kanskje vil ha en større sperre for oversalg av

banktjenester lokalt enn i større byer, som for eksempel i Oslo med antatt mindre lokal tilhørighet og løsere kundeforhold.

Så hva er det da som motiverer kunderådgiveren til innsats og salg dersom det ikke blir gitt direkte belønning for dette? Det vanlige er jo å anta at bonus per salg og lignende er det som vil gi motivasjon til ekstra innsats utover det som tilsvarer innsatsen som gir den faste delen av lønnen. Forholdet til kundene, og det å kunne legge opp gode løsninger for dem, oppleves som en stor faktor til motivasjon. En av kunderådgiverne opplever motivasjon til ekstra innsats *"når jeg ser at jeg får til ting som kunden er tjent med"*. En av banksjefene opplever motivasjon i *"å lykkes som et team – få gjengen til å dra sammen for å nå mål"*. Opplæring, medbestemmelse, respekt og tillit er andre kilder til motivasjon som er felles for de fleste ansatte.

Da jeg i intervjuene stilte spørsmålet om hva kunderådgiveren ønsket å trekke fram som spesielt motiverende for sin egen arbeidssituasjon, var svarene svært forskjellige. Svarene strakk seg fra et kvantitativt fokus om at *"det er motiverende å selge"* og *"det å få gode økonomiske resultater er viktig"*, til et mer et kvalitativt fokus, som at det er motiverende *"når jeg ser at jeg får til noe som kunden er tjent med"* og *"å kunne veilede en kunde til å gjennomføre en drøm"*.

Dette gjenspeiler at den grunnleggende motivasjonen til arbeidsinnsats varierer. Alle mennesker er forskjellige og alle har forskjellige evner. En kunderådgiver sa: *"Det er viktig å gjøre det man er best på! Så slipper man å gjøre det man ikke kan fordra!"* Derfor er det viktig at alle gjør de oppgaver de er ment til å gjøre – de oppgaver man har evner til å gjøre. Det vil gi et best mulig resultat for alle parter.

I praksis er ikke dette alltid like lett, men det er likevel lov å streve etter å få det til. Ved nyansettelser, for eksempel, er det ofte vanskelig å avdekke alle forhold *før* selve ansettelsen, og når ansettelsen er et faktum kan man ikke uten videre endre det. Likevel kan man prøve å gi ansatte oppgaver de er spesielt gode på. Det vil gi positive resultater ved at personen opplever en følelse av mestring og selvtillit, i tillegg til å bli gitt tillit og respekt fra leder. Det vil i seg selv føre til trivsel og innsats. Finn fram de evnene du er best på, og videreutvikle dem til det beste for deg selv og menneskene rundt deg!

8. Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005) *Lov arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17.juni 2005 nr.62*. Hentet 16.april 2010, fra http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmilj%F8lov*&&

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere. (11.desember 2008). *Etableringsavtalen*. Lastet ned 16.april 2010 fra: http://www.autorisasjonsordningen.no/wp-content/uploads/afr_etableringsavtalen.pdf

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere. (01.januar 2009). *Veien til autorisasjon*. Lastet ned 23.januar 2010 fra: http://www.autorisasjonsordningen.no/?page_id=94

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR). (01.12.2009). *Om AFR*. Lastet ned 23.januar 2010 fra: http://www.autorisasjonsordningen.no/?page_id=70

Bandiera, O., Barankay, I. & Rasul, I. (2006). "Social Connections and Incentives in the Workplace: Evidence from Personnel Data". *Working Paper*, May 2006.

Barth, E. (2005). "Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?" *Horizont*, 2005(4), 114-122.

Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O. (2005). "Nye avlønningsformer" i H. Torp (Red.), *Nytt Arbeidsliv – Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag A/S.

Colbjørnsen, T. (2000). "Resultatavhengig belønning". *SNF-rapport*, nr.25/00.

Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 05.februar 2008). "Vi ble belønnet for råsalg". Lastet ned 20.januar 2010 fra: <http://www.dn.no/privatokonomi/article1301405.ece>

Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 11.februar 2008). "Forbyr kompliserte spareprodukter". Lastet ned 20.januar 2010 fra: <http://www.dn.no/privatokonomi/article1310144.ece>

Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 06.mars 2009). "Selvfølgelig er de imot". Lastet ned 20.januar 2010 fra: <http://www.dn.no/privatokonomi/article1626214.ece>

Dagens Næringsliv. (Sparre, M.R. 09.mars 2009). "Nekter å akseptere tittelen "selger"". Lastet ned 20.januar 2010 fra: <http://www.dn.no/privatokonomi/article1625198.ece>

Dale-Olsen, H. (2006). "Wages, fringe benefits and worker turnover". *Labour Economics*, 2006(13), 87-105.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, USA: Plenum Press.

Ellingsen, T & Johannesson, M. (2007). "Paying Respect". *Journal of Economic Perspectives*, Fall 2007, 135-149.

Fernie, S. & Metcalf D. (1999). "It's Not What You Pay, it's the Way that You Pay it and that's What Gets Results: Jockeys' Pay and Performance". *Labour*, 13 (2), 385-411.

Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO). *Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere*. Lastet ned 16.april 2010 fra: <http://www.fnh.no/no/Hoved/Fakta/Verdipapirer-og-kapitalforvaltning/Faktaark-verdipapirer-og-kapitalforvaltning-A---A/Autorisasjonsordning-for-finansielle-radgivere/>

Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO). *MiFID – nytt regelverk om investeringstjenester*. Lastet ned 16.april 2010 fra: <http://www.fnh.no/no/Hoved/Fakta/Verdipapirer-og-kapitalforvaltning/Faktaark-verdipapirer-og-kapitalforvaltning-A---A/MIFID/>

Finanstilsynet. *Forside – velkommen til finanstillsynet.no*. Lastet ned 16.april 2010, fra: <http://www.finanstillsynet.no/>

Freeman, R.B. (2008). "When Workers Share in Profits: Effort and Responses to Shirking". *CEP Discussion Paper No 882*, LSE London, July 2008.

Garibaldi, P. (2006). *Personnel Economics in Imperfect Markets*. New York, USA: Oxford University Press Inc.

Glimsdal, T. (1996). "Utforming av et lønnssystem". *Praktisk økonomi og ledelse*, 1996(2), 123-127.

Gripsrud, G. & Olsson, U. H. (2000). *Markedsanalyse* (2.utg.). Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget A/S.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7.utg.). Oslo, Norge: Cappelen Akademisk Forlag.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (2.utg.). Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget A/S.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Knudsen, K. & Ryen, A. (2005). "Frynsegoder i en ny tid". i K. Knutsen & A. Ryen (Red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning*. Oslo, Norge: Cappelen Akademisk Forlag.

Knudsen, K. & Ryen, A. (2005). "Nese for frynser?" i K. Knutsen & A. Ryen (Red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning*. Oslo, Norge: Cappelen Akademisk Forlag.

Kvinge, T., Grimsrud, B. & Schøne, P. (2005). "Ansattes medbestemmelse i norsk arbeidsliv" i H. Torp (Red.), *Nytt Arbeidsliv – Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag A/S.

Leraand, T. og Mjånes, H. (2006). "Analyse av belønningssystemet til en produksjonsbedrift". *Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole (NHH)*, høsten 2006.

Lazear, E.P. (1998). *Personnel Economics for Managers*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Lazear, E.P. & Gibbs, M. (2009). *Personnel Economics in Practice*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.

Neilson, W.S. (2007). *Personel Economics. Incentives and Information in the Workplace*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall/Pearson Education Inc.

Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser* (3.utg.). Oslo, Norge: Universitetsforlaget A/S.

NRK Nyheter. (Sættem, J. B. 28.januar 2010). "Bankbonusene må endres". Lastet ned 01.februar 2010 fra: <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.6963591>

NRK Nyheter. (Sættem, J. B. 28.januar 2010). "Kritiserer kortsiktige bonuser". Lastet ned 01.februar 2010 fra: <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.6966739>

Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37 (1), 7-63.

Robertsen, K. (2008). "Forelesningsark i Økonomisk organisasjonsteori". Høst 2008, Universitetet i Agder.

Schøne, P. (2005). "Opplæring i arbeidslivet" i H. Torp (Red.), *Nytt Arbeidsliv – Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag A/S.

Skarning, N. (2005). *Nedbemanning og sluttpakker. En praktisk håndbok*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget A/S.

Statistisk Sentralbyrå. (26.november 2009). *Lønnsstatistikk. Tilsette i finanstenester, per 1.september 2009. Reduserte bonuser i finansnæringa*. Lastet ned 22.februar 2010 fra: <http://www.ssb.no/lonnfinans>

Svendsen, E. (2004). ”Bruk av insentiver (belønninger) i bedrifter. Gjennomgang av noen teorier og prinsippene bak”. *Linnea Rådgivning*, rapport nr.3/2004.

Verdipapirhandelloven. (2007) *Lov om verdipapirhandel av 29.juni 2007 nr.75*. Hentet 16.april 2010, fra http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20070629-075.html&emne=verdipapirhandel*&&

9. Figur/Tabell/Formelliste

Figurliste

Figur 1 – Viktige faktorer ved valg av arbeidsgiver	s.15
Figur 2 – Omfanget av generell opplæring i norske bedrifter (kvartiler)	s.17
Figur 3 – Sortering	s.22
Figur 4 – Lønn med minstekrav	s.23
Figur 5 – Prestasjonslønnsordninger privat sektor 2003	s.32
Figur 6 – Lønnssystemer	s.33
Figur 7 – Fastlønn	s.35
Figur 8 – Variabel lønn; bonus/franchise	s.36
Figur 9 – Variabel lønn; bonus/franchise/individuell stykkakkord	s.37
Figur 10 – Pay for Performance Plan	s.38
Figur 11 – Indre og Ytre faktorer som leder til handling/ytelse	s.50
Figur 12 – Kognitiv forventning	s.51
Figur 13 – Roller	s.58

Tabell-liste

Tabell 1 – Sammenligning insentivlønnssystemer	s.47
Tabell 2 – Kvalitativ/Kvantitativ metode og Primær/Sekundær data	s.71
Tabell 3 – Analyseenheter og Analysenivåer	s.72
Tabell 4 – Utvalgstyper	s.73

Formelliste

Formel 1 – Total Risikopremie	s.25
Formel 2 – Optimal Risikodeling	s.25
Formel 3 – Kompensasjonsligning	s.26
Formel 4 – Agentens Sikkerhetsekvivalent	s.27
Formel 5 – Prinsipalens Sikkerhetsekvivalent	s.27
Formel 6 – Agentens og Prinsipalens totale Sikkerhetsekvivalent	s.27
Formel 7 – Grad av innsats som gir maksimal sikkerhetsekvivalent	s.27
Formel 8 – Begrensning av insentiver	s.28
Formel 9 – Optimal β	s.29

10. Appendiks – intervjuguide

Intervjuguide for intervju av kunderådgivere i bank

Spørsmålene blir ikke gjengitt i sin helhet, men en fyldig disposisjon for temaene vi snakket om:

Generelt:

- Navn, alder, sivilstand, medlemmer av husstand, utdanning i bank og ansiennitet

Omgivelser og påvirkning

- MiFID og meninger rundt det
- AFR, er prøven bestått, og hvordan oppleves AFR
- Salg av fond/obligasjoner/forsikringer

Kundebehandling

- Arbeidsoppgaver
- Behandling av lån
- Endring i arbeidsoppgaver gjennom årene
- Etterarbeid etter at kunden er gått
- Eventuelle vanskelige temaer å snakke med kundene om
- Kundegjennomstrømning, kunder over tid, når bytter de bank, og kundenes personlighet

Informasjonsflyt

- Informasjonsflyt innen banken angående produkter
- Eventuelt salgspress

Lønnssystemer

- Fastlønn
- Eventuell belønning for salg av forskjellige produkter, endring før/nå
- Bonuser (konsern-, avdelings-, personlig-)
- Andre monetære tillegg til lønn

- Eventuelle ikke-monetære belønninger
- ”Føler du at du får betalt for det du gjør?”

Motivasjon til innsats

- Lønn vs. bonuser og frynsegoder
- Ikke-monetær belønning
- Opplæring og rekruttering
- Medbestemmelse
- ”Hva motiverer *deg* til å gjøre en god innsats på jobb?”

Lederspørsmål (kun stilt til banksjefene ved kontorene)

- Rekrutteringsrutiner
- Tiltak for å beholde ansatte
- Tilbakemeldingsrutiner/medarbeidersamtaler
- Sponset videreutdanning
- Ansatt-turnover
- Nedbemanning
- Sluttpakker